

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Vers une segmentation des types de conflits entre le parent-prédécesseur et
l'enfant-successeur lors de la transmission d'une entreprise familiale

par

Krystel Perreault

Mémoire présenté à l'École de gestion

comme exigence partielle
de la maîtrise en intervention et changement organisationnel
(M. Sc. ICO)

Avril 2019

© Krystel Perreault, 2019

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Nous certifions par les présentes que le mémoire rédigé

Par Krystel Perreault

Intitulé Vers une segmentation des types de conflits entre le parent-prédécesseur
et l'enfant-successeur lors de la transmission d'une entreprise familiale

et déposé à titre d'exigence partielle en vue de l'obtention du grade de

Maîtrise ès sciences – Intervention et changement organisationnel

est conforme aux règlements de l'Université et satisfait aux normes établies pour ce
qui est de l'originalité et de la qualité.

Signé par les membres du Comité de soutenance

Jean-François Lalonde _____ Directeur
nom du directeur

Jacques Baronet _____ Lecteur
nom du lecteur

Claude-André Guillotte _____ Lecteur
nom du lecteur

Date :

Remerciements

Je tiens à adresser de sincères remerciements à tous les participants de cette recherche, qui ont fait preuve d'une grande ouverture et d'une générosité sans pareille, alors qu'il était question du sujet délicat, parfois émotif, que sont les conflits. Les dirigeants de quatre entreprises du Québec m'ont ouvert les portes de leur organisation et se sont exposés, sans filtre, en me partageant des moments intimes de leur vie professionnelle et familiale. Grâce à cette ouverture, il m'a été possible de collecter des données riches et de proposer un mémoire ayant une application pratique concrète.

Je tiens aussi à remercier mon directeur de recherche, Jean-François Lalonde (École de Gestion), pour son soutien et sa patience tout au long de ce long projet de recherche. Je remercie aussi les membres du corps professoral de l'École de gestion qui m'ont guidée à un moment ou un autre de mon parcours universitaire.

Évidemment, je ne pourrais passer sous silence l'appui incommensurable de mes parents et amis, alors que la vie a placé des épreuves parfois très difficiles sur ma route lors de ces trois années de rédaction.

Enfin, je suis très fière de ma rigueur et de ma persévérance. Je me félicite d'avoir gardé le cap et d'avoir toujours su trouver la motivation nécessaire à l'accomplissement de mes objectifs.

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à la relation particulière qui unit le prédécesseur et le successeur dans le cadre du transfert de direction d'une EF. Il vise à mieux comprendre les interactions entre le parent et son enfant, alors qu'ils sont les principaux acteurs de la succession.

Puisque le double-rôle de parent-prédécesseur et celui d'enfant-successeur apparaissent comme étant contradictoires, nous tentons de mettre en lumière les conflits internes propres à ces doubles-rôles. Ensuite, nous les mettons en relation avec les conflits interpersonnels propres à la relation parent-enfant et ceux liés à la relation prédécesseur-successeur.

À la suite de la rencontre avec des dyades issues de quatre entreprises familiales différentes, nous parvenons à identifier les principaux conflits vécus par les répondants et à proposer une segmentation des conflits vécus en contexte de transmission d'entreprise familiale. Cette segmentation permet donc de distinguer les conflits en trois grands segments : les conflits individuels, les conflits familiaux et les conflits professionnels. Ainsi, nous croyons qu'une meilleure compréhension des différents types de conflits liés à la transmission familiale permettra à des professionnels d'être davantage outillés pour accompagner des organisations dans le processus de transmission d'une EF d'un parent à son enfant.

Mots-clés : entreprises familiales, succession familiale, conflits familiaux, transfert d'entreprise familiale, relève entrepreneuriale.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	11
DÉFINITION DES CONCEPTS	12
CHAPITRE 1. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	15
CHAPITRE 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	17
2.1 L'ÉVOLUTION DES RÔLES DANS L'EF	17
2.2 LES DILEMMES INTERNES LIÉS AU DOUBLE-RÔLE FAMILLE-ENTREPRISE	20
2.3 L'AMALGAME DES RELATIONS FAMILIALES ET PROFESSIONNELLES	24
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	35
3.1 LE PARADIGME ET LA STRATÉGIE DE RECHERCHE	35
3.3 LA STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE	37
3.4 LE TERRAIN DE RECHERCHE	40
3.5 LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	41
3.6 LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES	44
3.7 LES QUESTIONS ÉTHIQUES LIÉES À LA RECHERCHE	49
3.8 LIMITE DE LA RECHERCHE	51
CHAPITRE 4. RÉSULTATS ET ANALYSE	52
4.1 CAS #1 : PRÉPARATION DE L'ENFANT-SUCCESSEUR	52
4.2 CAS #2 : RÈGNE CONJOINT	60
4.3 CAS #3 : DÉSENGAGEMENT DU PARENT-PRÉDÉCESSEUR	67
4.4 CAS #4 : RÈGNE DES ENFANTS-SUCCESSEURS	74
CHAPITRE 5. DISCUSSION	81
5.1 LES CONFLITS FAMILIAUX	84
5.2 LES CONFLITS PROFESSIONNELS	86
5.3 LES CONFLITS INTERNES LIÉS AU DILEMME FAMILLE-ENTREPRISE	91
5.4 L'INTERACTION COMPLEXE ENTRE LES INDIVIDUS	93
CHAPITRE 6. CONCLUSION	95
6.1 CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES	95
6.3 PISTES DE RECHERCHE FUTURE	96
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	98
ANNEXE A	107
ANNEXE B	108
ANNEXE C	145
ANNEXE D	146

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 Caractéristiques du dirigeant-fondateur et du dirigeant-successeur	30
Tableau 2 Présentation des cas à l'étude	40
Tableau 3 Principaux conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur ..	95
 Figure 1 Modèle des trois cercles de l'EF	 17
Figure 2 Changements de rôles lors de la transmission	19
Figure 3 Dilemme fondamental des entreprises familiales	21
Figure 4 Cadre conceptuel de la recherche	33
Figure 5 Changements de rôles du parent-prédécesseur et de l'enfant-successeur ...	81

INTRODUCTION

Ce mémoire s'intéresse à la relation particulière qui unit le prédécesseur et le successeur dans le cadre du transfert de direction d'une EF. Pour ce faire, nous y définissons en prémisses les concepts clés de la recherche. Dans le premier chapitre, nous exposons la pertinence du projet. Dans le second chapitre, nous établissons ses bases théoriques. Nous y présentons l'évolution des rôles des individus lors de la transmission ainsi que les éléments pertinents de la relation parent-prédécesseur enfant-successeur tant d'un point de vue professionnel que familial. Dans le troisième chapitre, nous précisons la méthodologie de la recherche. Nous y abordons le paradigme et la stratégie de recherche, la stratégie d'échantillonnage, la méthode de collecte et d'analyse des données, les questions éthiques ainsi que les limites. Dans le quatrième chapitre, nous dévoilons les résultats de la recherche. Pour y arriver, nous abordons chacun des cas afin de mieux comprendre le contexte de chacun d'eux, puis nous proposons une analyse transversale afin de mieux comprendre le phénomène des conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur en contexte de transfert d'EF. Dans le cinquième chapitre, nous discutons des types de conflits familiaux, professionnels et internes liés au dilemme famille-entreprise vécus par les individus, puis de certains éléments modérateurs de la relation. Enfin, dans le sixième et dernier chapitre de ce mémoire, nous résumons notre contribution scientifique et exposons les limites de notre projet de recherche.

DÉFINITION DES CONCEPTS

Dans cette section, nous définissons les concepts clés du projet de recherche. Nous y présentons ce que nous entendons par entreprise familiale, relève et transfert de direction, qui sont les personnes concernées et comment nous définissons les conflits.

D'abord, pour qu'une organisation soit considérée comme étant une entreprise familiale (EF), il est entendu que la famille y est impliquée dans les opérations quotidiennes, qu'elle y exerce un contrôle, qu'elle la dirige et que plus d'une génération y est impliquée (Holland et Boulton, 1984; Sharma, 2004). À cela s'ajoute la volonté de conserver l'entreprise au sein de la famille (St-Cyr, 2005). Aussi, les gestionnaires doivent eux-mêmes considérer l'organisation comme étant une EF (Holland et Boulton, 1984). Certains auteurs affirment qu'une entreprise ne peut être considérée familiale que lorsqu'elle a été transférée à une seconde génération (Cisneros, 2007).

Puisque plus de 70% des EF ne survivent pas à la transition du fondateur à la seconde génération (Lansberg, 1999), la présente recherche rejette le critère de Cisneros (2007) et considère l'EF selon les critères suivants :

- a) La propriété de l'entreprise est détenue par un ou plusieurs membres d'une même famille (Holland et Boulton, 1984; Sharma, 2004) ;
- b) L'entreprise est dirigée par un ou plusieurs membres de cette même famille (Holland et Boulton, 1984; Sharma, 2004) ;
- c) Le ou les membres de la famille qui contrôlent et dirigent l'organisation ont l'intention de conserver l'entreprise au sein de la famille (St-Cyr, 2005) ;
- d) Plus d'un membre de la famille travaille dans l'organisation (Holland et Boulton, 1984; Sharma, 2004) ;
- e) Plus d'une génération est impliquée dans les opérations courantes de l'entreprise (Sharma, 2004) ;
- f) Les gestionnaires considèrent que l'organisation est une EF (Holland et Boulton, 1984).

Ensuite, les termes « relève », « succession » et « transmission » sont porteurs du même sens. Ils englobent l'entièreté du processus débutant à l'entrée de la deuxième génération dans l'entreprise jusqu'à la retraite du prédécesseur et à la continuité de l'entreprise sous le règne du successeur (Cadieux et Brouard, 2009; Lansberg, 1999; St-Cyr, 2005).

Il faut toutefois soulever la distinction entre le transfert de direction et le transfert de la propriété des actions (Giarmarco, 2012). Le transfert de direction implique la transition dans le rôle de gestionnaire opérationnel et stratégique de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit du changement de président-directeur général de l'EF. Le pouvoir décisionnel est ainsi transmis du prédécesseur au successeur (Cadieux et Brouard, 2009; Giarmarco, 2012; St-Cyr et Richer, 2003). Le transfert de propriété, quant à lui, englobe tous les aspects légaux de la transmission tels que les enjeux financiers et fiscaux (Cadieux et Brouard, 2009; Giarmarco, 2012; St-Cyr et Richer, 2003). Bien que la transmission englobe les deux types de transfert, le transfert de direction et de propriété ne se font pas toujours au même moment dans les entreprises familiales. Par exemple, certains prédécesseurs conservent des parts dans l'organisation pour une période se prolongeant bien au-delà du transfert de direction (St-Cyr, 2005). Dans la présente étude, nous ciblons le transfert de direction, c'est-à-dire le transfert du pouvoir décisionnel puisqu'il implique un grand changement pour l'organisation et les individus s'y rattachant.

De plus, lorsqu'il est question du cédant, il s'agit du dirigeant qui doit assurer la continuité de son entreprise, qu'elle soit familiale ou non (Cadieux et Deschamps, 2011a). Dans le cas de l'EF, le terme prédécesseur est utilisé (Cadieux et Brouard, 2009). Dans un même ordre d'idée, le repreneur est celui qui succède le cédant dans tout type d'entreprise (Cadieux et Deschamps, 2011a), alors que le successeur succède au prédécesseur dans le cas d'une EF (Cadieux et Brouard, 2009; Whatley, 2011). Ainsi, dans la présente recherche, les termes prédécesseur et successeur sont privilégiés.

Enfin, lorsqu'il est question de conflit, nous nous concentrons sur les conflits dits manifestes, c'est-à-dire qu'il est possible « d'observer divers comportements perçus négatifs par les parties. Ces conduites peuvent aller des comportements non verbaux jusqu'à l'agression physique » (McShane, Steen et Benabou, 2013, p. 458).

CHAPITRE 1. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous dressons le portrait des entreprises familiales du Québec et présentons la pertinence de notre projet de recherche.

Avec le vieillissement actuel de la population canadienne, ce sont près de 50% des gestionnaires de PME canadiennes qui auront assuré leur relève d'ici cinq ans. Au cours de la prochaine décennie, ce sont 1,5 milliards d'actifs canadiens qui pourraient être cédés (Paddon, 2018). Au Québec, les EF représentent 70% de la création d'emplois (Le Breton-Miller et Miller, 2016). Il est donc naturel que le processus de transmission de ce type d'entreprises intéresse les chercheurs depuis bon nombre d'années, d'autant plus que plus de 70% des EF ne survivent pas à la transition du fondateur à la seconde génération (Lansberg, 1999).

D'abord, il faut noter que les EF sont des entités organisationnelles particulières. Le fait d'être en affaires avec des membres de sa famille offre l'opportunité de travailler ensemble, de tisser des liens serrés et de créer de la richesse pour les générations futures (Ward, 2004). L'EF est même souvent perçue comme la « colle » qui préserve les liens entre les membres de la famille. Elle permet de conserver les valeurs et les traditions de la famille (Leach, Ball et Duncan, 2000). Elle est également sujette à une centralisation du pouvoir et de la propriété laissant ainsi une grande marge de manœuvre aux principaux dirigeants souvent issus de la même famille (Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2003). Toutefois, l'entreprise peut agir comme principal canal de communication entre les membres de la famille occasionnant ainsi une faible différenciation entre les affaires de l'organisation et les affaires familiales (Pieper, Astrachan et Manners, 2013). Cette interaction constante entre l'entreprise et la famille tend à complexifier les relations interpersonnelles entre les membres de la famille. Chacun d'eux peut avoir à composer à la fois avec un rôle d'employé, de gestionnaire et/ou de propriétaire de l'EF tout en étant membre de l'unité familiale.

En contexte de transition, alors que les entrepreneurs privilégient la création d'un héritage en léguant à l'un de leurs enfants (McKay, 2012), le parent et l'enfant doivent adopter de nouveaux rôles, soient ceux de prédécesseur et de successeur (Fattoum et Fayolle, 2008).

Aussi, les transferts sont plus à risque dans une EF étant donné l'écart d'âge et d'expériences inhabituels entre le cédant et le successeur comparativement à une succession dans tout autre type d'organisation (Miller et al., 2003). Malgré tout, l'échec ou la réussite de la succession d'une EF réside en grande partie dans la qualité des relations entre les parties concernées, soient le cédant, le successeur, la famille et les autres membres de l'organisation (Cadieux, 2005; Filser, Kraus et Märk, 2013). La confusion des rôles, les conflits familiaux qui se transposent dans l'organisation, les problèmes de communication et la complexité des relations intergénérationnelles rendent le processus de transfert particulièrement difficile en contexte de transmission familiale (St-Cyr, 2007).

Puisque le double-rôle de parent-prédécesseur et celui d'enfant-successeur apparaissent comme étant contradictoires, nous tentons de mettre en lumière les conflits internes propres à ces doubles-rôles. Ensuite, nous les mettons en relation avec les conflits interpersonnels propres à la relation parent-enfant et ceux liés à la relation prédécesseur-successeur. Étant donné que les conflits ne se règlent généralement pas sans une prise de conscience sur l'issue relationnelle sous-jacente (Leach et al., 2000), nous croyons qu'une meilleure compréhension des différents types de conflits liés à la transmission familiale permettra à des professionnels d'être davantage outillés pour accompagner des organisations dans le processus de transmission d'une EF d'un parent à son enfant.

Ainsi, voici la question de recherche : Comment émergent les conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur lors de la transmission d'une EF ?

CHAPITRE 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

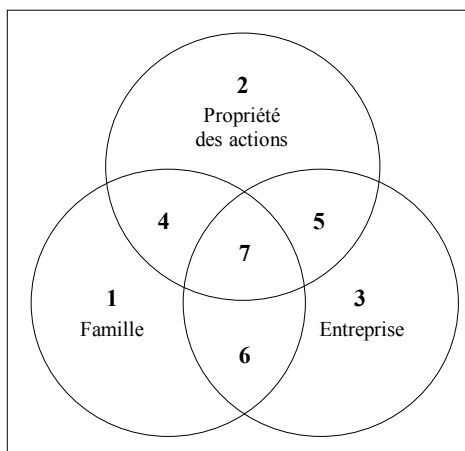
Afin de mieux comprendre les interactions entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur et de pouvoir comprendre les différents types de conflits susceptibles d'émerger de cette relation, la revue de la littérature répondra aux questions suivantes :

1. Que savons-nous sur l'évolution des rôles du parent-prédécesseur et de l'enfant-successeur dans l'EF ?
2. En contexte de transmission intergénérationnelle d'une EF, que savons-nous sur les doubles-rôles famille-entreprise des individus ?
3. Que savons-nous sur la relation complexe entre un parent et son enfant alors qu'ils occupent respectivement les rôles de prédécesseur et de successeur dans une EF ?

2.1 L'évolution des rôles dans l'EF

Présenté à la figure 1, le modèle des trois cercles de l'EF illustre les interactions entre les trois principales entités de l'EF soient la famille, l'entreprise et la propriété des actions (Tagiuri et Davis, 1996). Les sept zones formées par leur rencontre permettent de situer chacun des individus qui influencent l'EF (Gersick, Davis, McCollom Hampton et Lansberg, 1997; St-Cyr, 2007).

Figure 1 Modèle des trois cercles de l'EF



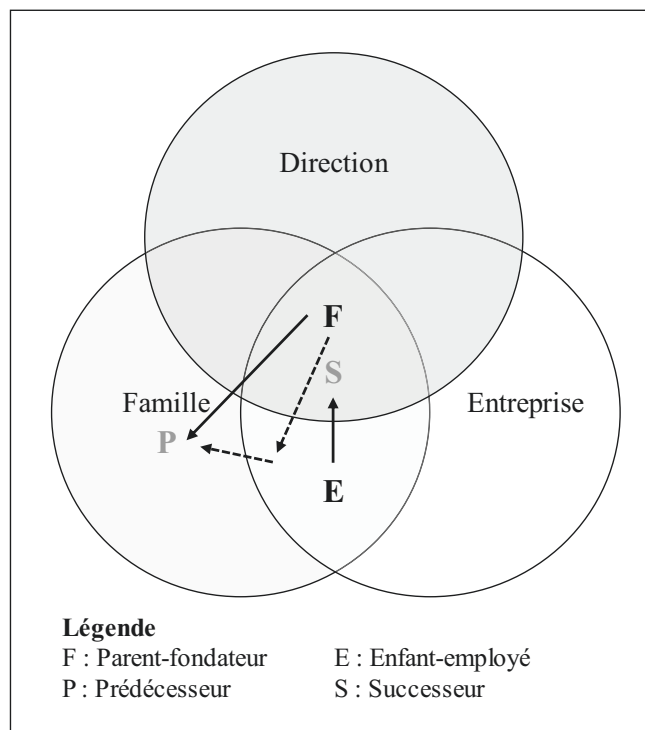
Source : Gersick et al. (1997, p. 6, traduction libre)

Ainsi, le dirigeant-fondateur qui se retrouve au centre du modèle (zone 7) doit réguler les interactions entre les membres de la famille, le personnel de l'entreprise et les propriétaires. C'est à lui qu'incombe la tâche complexe d'atténuer les tensions et les conflits entre les différents acteurs de l'EF (St-Cyr, 2007). L'enfant-successeur, quant à lui, est généralement intégré à l'EF en occupant d'abord un poste avec peu ou beaucoup de responsabilités, mais en ne possédant pas d'actions dans l'organisation (St-Cyr et Richer, 2005). Ainsi, avant le processus de transmission, il occupe la zone 6 où se rencontrent à la fois la famille et l'entreprise.

Afin de moderniser ce modèle, Hilb (2005 dans Berkel, 2007) propose d'y ajouter un quatrième cercle englobant les aspects du pouvoir décisionnel : la direction. En fait, la direction d'une organisation peut être distincte de sa propriété (Giarmarco, 2012). À titre d'exemple, une EF pourrait être régie par un seul président-directeur général tout en étant détenue par plusieurs membres de la famille. Puisque nous nous intéressons au transfert de direction d'une EF, il nous apparaît pertinent de privilégier un modèle à trois cercles illustrant l'interaction entre la famille, l'entreprise et sa direction plutôt que sa propriété.

« Succession is not an event, it is a process » (Leach et al., 2000, p. 195). Lors de la transmission, s'amorce une transition de rôles alors que le parent-fondateur devient le parent-prédécesseur et que l'enfant-employé devient l'enfant-successeur. L'enfant-successeur entre progressivement dans la zone centrale alors qu'il devient le nouveau dirigeant de l'organisation. Le parent-prédécesseur, qui était le seul maître à bord, transite vers la zone familiale en se détachant graduellement de la direction de l'organisation et en y intégrant l'enfant-successeur (Handler, 1990). Dans certains cas de figure, le parent-prédécesseur peut conserver un rôle de mentor dans l'organisation durant un certain temps avant de se détacher complètement. D'autres fois, il conservera un rôle dans l'entreprise jusqu'à sa mort (Cadieux, 2007; Leach et al., 2000). La figure 2 illustre ces mouvements du parent-prédécesseur et de l'enfant-successeur à travers les trois cercles lors de la transmission de l'EF.

Figure 2 Changements de rôles lors de la transmission



Lorsque débute la période de transfert, les protagonistes se partagent la zone centrale pour la toute première fois durant ce qui est appelé le règne conjoint (Cadieux et Brouard, 2009). Cette zone est sujette à un type de conflits inconnu du parent-prédécesseur et de l'enfant-successeur. En fait, les conflits émergeant au centre du modèle concernent les trois entités de l'EF. Ils sont donc particulièrement complexes, tant dans leur définition que dans leur résolution (Harvey et Evans, 1994). Ensuite, le parent-prédécesseur se retire dans la zone familiale en conservant parfois un rôle dans l'entreprise. Ultimement, il se doit de quitter la zone centrale pour laisser l'enfant-successeur diriger seul l'organisation. Évidemment, ce processus n'est pas linéaire et évolue différemment d'une EF à une autre (Kepner, 1983). Dans une EF, le parent-fondateur peut garder une certaine stabilité entre les trois cercles tant qu'il est seul aux commandes. Lorsque de grands changements comme la succession surviennent, les frontières entre la famille et l'entreprise deviennent floues et les ambiguïtés liées aux rôles se multiplient complexifiant du même coup les relations interpersonnelles (Beckhard et Dyer, 1983; Danes, Zuiker, Kean et Arbuthnot, 1999).

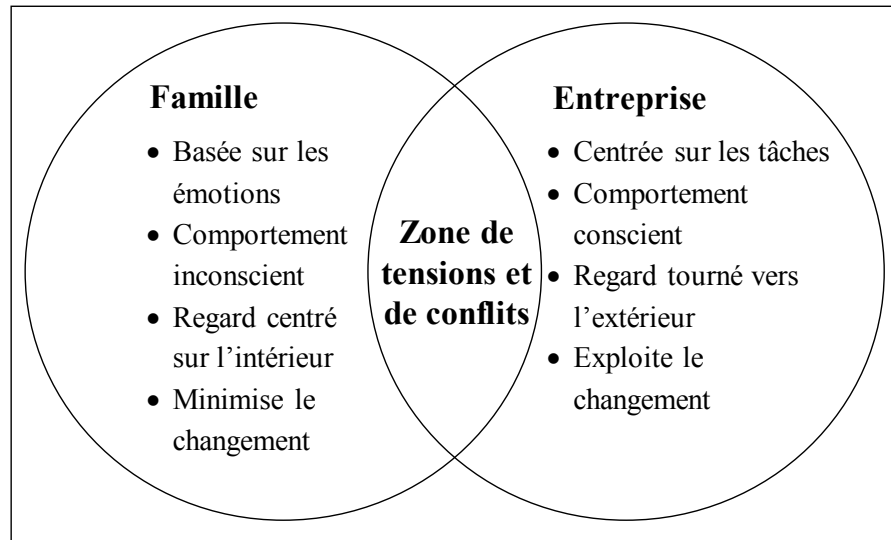
Puisque nous savons que le mouvement d'un seul individu à l'intérieur du modèle des trois cercles entraîne une réaction du système en entier (Gersick et al., 1997), il est pertinent de s'intéresser aux interactions entre les trois entités lors du transfert intergénérationnel pour que ce processus ne se répercute pas de façon négative dans l'EF. En effet, la performance de l'EF est grandement influencée par la famille qui la dirige (Klein, Astrachan et Smyrnios, 2005; Lambrecht, 2005; Olson et al., 2003); famille qui est elle-même influencée par chacun de ses membres (Habbershon, Williams et MacMillan, 2003; Lambrecht, 2005). Ainsi, la performance de l'EF est directement influencée par chacun des membres de la famille et chaque individu ayant un double-rôle famille-entreprise doit composer avec des incohérences entre les intérêts de la famille et ceux de l'organisation (Beckhard et Dyer, 1983; Degadt, 2003; Gersick et al., 1997; Grote, 2003; Jang et Danes, 2013; Kepner, 1983; Shepherd et Haynie, 2009; Tagiuri et Davis, 1996).

Nous tenterons donc de mieux comprendre ce double-rôle famille-entreprise de même que les relations interpersonnelles particulières créées par l'interaction des trois cercles de l'EF, et ce, en contexte de transmission familiale.

2.2 Les dilemmes internes liés au double-rôle famille-entreprise

À prime abord, la famille et l'entreprise sont perçues comme deux systèmes distincts et essentiellement incompatibles (Leach et al., 2000). Il existe un fort contraste entre l'idéal de l'entité familiale émotionnelle et socialiste et l'entité organisationnelle objective et capitaliste (Ward, 2004). Évidemment, aucune famille n'est jamais strictement émotive comme aucune entreprise n'est totalement orientée vers la tâche. « Boundaries are not rigid fences, walls, or other structures separating categories of people » (Whiteside et Herz Brown, 1991, p. 389). La figure 3 détaille tout de même les contradictions dites fondamentales entre une famille et une entreprise.

Figure 3 Dilemme fondamental des entreprises familiales



Source : Leach et al. (2000, p. 28, traduction libre)

Même si la frontière n'est pas aussi clairement définie dans la réalité, chaque individu qui occupe un rôle à l'intersection famille-entreprise compose avec des relations familiales et professionnelles qui s'entrecroisent et qui sont parfois contradictoires (Kepner, 1983; Tagiuri et Davis, 1996). Il est évident que la présence des membres de sa famille sur les lieux de travail a un impact sur les individus, et ce, à différents niveaux. Nous tenterons de soulever ces effets du double-rôle chez le parent-prédécesseur, puis chez l'enfant-successeur en contexte de transmission.

2.2.1 Le double-rôle parent-prédécesseur

Depuis la fondation de son entreprise, le parent-fondateur gère un double-rôle famille-entreprise en étant un parent et un gestionnaire à la fois. Il existe un lien très fort entre la personnalité du fondateur et la culture de l'entreprise (Berkel, 2007). Cette proximité affective s'explique par l'investissement personnel du fondateur dans l'EF qu'il perçoit comme le prolongement de lui-même et de ses racines. Sa personnalité influence donc directement l'organisation (Cisneros, 2007).

Alors que s'intègrent des membres de sa famille au sein de l'EF, le parent-fondateur doit s'assurer que les objectifs de l'organisation respectent ceux de la famille (Tagiuri et Davis, 1996). D'ailleurs, la plupart des dirigeants d'EF cultive une fibre conservatrice et familiale qui influent sur leur façon de penser et de conduire la croissance de leur organisation. Ils sont souvent aux prises avec des réflexes népotiques qui s'accompagnent d'une obsession de continuité générationnelle (De Freyman et Richomme-Huet, 2010). Malgré tout, lorsque le processus de transmission intergénérationnelle s'enclenche, ce désir de léguer à la deuxième génération est confrontée à la réticence du prédécesseur à quitter son entreprise. Ainsi se complexifie le double-rôle du parent-prédécesseur.

Le fondateur d'une EF a plus de difficultés à quitter son organisation qu'un dirigeant de toute autre organisation. Il est confronté à plusieurs barrières psychologiques à la sortie (Sharma, 2004). Il a investi beaucoup de temps et d'efforts dans la mise en place et le développement de son entreprise. Lorsque sa vie entière a été dédiée à l'entreprise, le prédécesseur peut craindre la retraite. Évidemment, le prestige qui accompagne le statut de gestionnaire influence aussi les décisions relatives à son départ (Filser et al., 2013).

En effet, les fondateurs répètent souvent qu'ils sont heureux de léguer leur entreprise à leur enfant et qu'ils sont prêts à prendre leur retraite, mais d'un autre côté, ils veulent garder un œil sur l'organisation qu'ils ont mis sur pied. Avoir un successeur compétent est valorisant pour le fondateur et le remplit d'un sentiment de fierté. Toutefois, il vit une contradiction profonde : d'une part, le parent croit au potentiel de son enfant et veut l'encourager ; d'autre part, le prédécesseur craint que par son manque d'expérience, le successeur échoue et mène l'entreprise à sa perte (Lam, 2011). Ainsi, le parent-prédécesseur est réticent à laisser aller la direction de son entreprise qu'il considère comme son bébé, même s'il souhaite la léguer à son enfant-successeur. Il veut que son entreprise lui survive, mais il a de la difficulté à accepter la victoire de son enfant puisqu'il ne veut pas se sentir inutile dans sa propre EF (Levinson, 1971).

2.2.2 Le double-rôle enfant-successeur

Quant à l'enfant-successeur, depuis son entrée dans l'entreprise, il est l'employé de son propre parent et doit composer avec la complexité relationnelle ainsi engendrée. La relation parent-enfant et employeur-employé se ressemblent par la hiérarchie informelle similaire où le parent-employeur traite l'enfant-employé comme son subordonné en maintenant un statut d'autorité (Tagiuri et Davis, 1996).

Lorsque le processus de transmission intergénérationnelle s'enclenche, l'enfant-employé devient le successeur à la direction de l'EF et cette hiérarchie naturelle se brise progressivement. Il se peut que le successeur éprouve certaines difficultés propres à son changement de rôle dans l'organisation. En fait, il doit à la fois obtenir l'approbation des employés, développer ses compétences managériales et surtout, devenir le patron de certains membres de sa famille (Cadieux et Brouard, 2009; St-Cyr et Richer, 2003). De plus, alors que chaque enfant est grandement influencé par son parent, le successeur désire influencer son prédécesseur et être traité sur un pied d'égalité (Kepner, 1983). Il se retrouve dans une situation où

En somme, tant pour le parent-prédécesseur que pour l'enfant-successeur, ces contradictions individuelles complexifient le processus de transmission familiale. Évidemment, chaque individu possède des valeurs différentes. L'un peut valoriser davantage son rôle de père que celui de gestionnaire, et vice-versa. Dans tous les cas, cependant, subsiste un conflit identitaire. Les actions qui seront posées par les individus dépendent de leurs propres identités familiale et professionnelle (Shepherd et Haynie, 2009). Les actions et émotions contradictoires ainsi générées créent de l'anxiété chez les protagonistes (Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012; Tagiuri et Davis, 1996).

Heureusement, le double-rôle est un « attribut ambivalent » selon Tagiuri et Davis (1996), c'est-à-dire qu'il n'a pas que des mauvais côtés. Le fait d'être à la fois le parent et le prédécesseur permet de conserver un lien permanent avec l'entreprise puisqu'elle reste la propriété de la famille immédiate, facilitant ainsi le désengagement (Bah et Cadieux, 2011). Le fait d'être à la fois l'enfant et le successeur permet une période de préparation beaucoup plus longue et riche que dans tout autre transfert d'entreprise. En effet, l'enfant-successeur côtoie l'EF depuis son jeune âge et y est initié très tôt (Cadieux et Brouard, 2009)

Ainsi, bien que le double-rôle entraîne une dissonance cognitive chez les individus, ce qui diminuerait la satisfaction et l'engagement au travail (McShane et al., 2013), il peut aussi leur permettre de mieux vivre la transmission.

D'un point de vue relationnel, ce double-rôle évoque un rapport particulier entre les deux acteurs de la succession puisqu'ils partagent à la fois une relation familiale et professionnelle. La définition et la réciprocité de ces deux relations seront présentées dans la prochaine section.

2.3 L'amalgame des relations familiales et professionnelles

Tant le croisement de ces relations peut être bénéfique pour la transmission familiale, tant il peut la rendre plus complexe. Si la transmission est un échec, la relation familiale est altérée (Wiktor, 2014), alors que si la relation familiale est ébranlée significativement par le processus de transmission, c'est l'entreprise qui en est impactée (Eddleston et Kellermanns, 2007; Filser et al., 2013). Ces relations semblent donc s'influencer mutuellement. Nous nous intéresserons à chacune d'elles afin de mieux comprendre leur réciprocité.

2.3.1 La relation familiale : parent-enfant

En premier lieu, la relation parent-enfant s'avère déterminante pour le processus de transmission puisqu'elle se développe tout au long de la vie de l'enfant-successeur. Chaque dyade entretient une relation unique. Celle-ci tend à se développer selon le type de parentalité, selon la dynamique familiale et selon l'évolution de la relation lors du passage de l'enfance à l'âge adulte.

Ainsi, le style de parentalité influence significativement le développement de l'enfant. Un parent peut adopter différents styles allant du plus permissif au plus autoritaire. S'il est supervisé étroitement, ou que le parent exerce une grande autorité et que ses exigences sont élevées, l'enfant est à risque de se rebeller. Chaque enfant veut être libre de faire ce qu'il veut et de pouvoir agir sans contrainte. Cela ne veut toutefois pas dire que le parent ne doit exercer aucun contrôle sur son enfant (Baumrind, 1966). Ainsi, afin de former son successeur potentiel, le parent-fondateur devrait servir d'exemple, offrir son soutien, inspirer et motiver son enfant (Bosma, Hessels, Schutjens, Van Praag et Verheul, 2012). De plus, un parent peut favoriser le développement de son successeur par l'enseignement, la supervision, la protection et le soutien dès l'enfance (Cadieux, 2007). En effet, il semblerait que le soutien parental favorise l'exploration liée au choix de carrière et qu'il permette à l'enfant de faire des choix éclairés en ce qui a trait à son avenir (Dietrich et Kracke, 2009). D'un autre côté, l'interférence ou le manque d'engagement du parent sont associés à une plus grande difficulté de prendre des décisions pour l'enfant (Dietrich et Kracke, 2009). Selon la théorie de l'autodétermination, les parents qui encouragent leur enfant à explorer différentes options de carrières augmentent les chances que celui-ci s'intègre dans l'EF de lui-même (Schröder et Schmitt-Rodermund, 2013). Évidemment, le parent n'est pas le seul déterminant de la personnalité de son enfant, ni de son avenir. Le parent et l'enfant exercent une influence réciproque l'un sur l'autre.

Le parent adaptera son style de parentalité selon son enfant et la relation évoluera selon la réciprocité de chaque dyade (Cook, 2001). Ainsi, bien que la relation parent-enfant soit définie en grande partie par les individus eux-mêmes, la dynamique familiale y exerce une influence. Chaque famille est différente et possède sa propre ligne directrice en termes de gestion de conflits, de valorisation de l'individualité, c'est-à-dire l'acceptation des différences à l'intérieur de la famille, d'expression des émotions et de l'acceptation du changement comme une séparation ou le deuil, par exemple (Kepner, 1983). Ainsi, tous ces aspects familiaux particuliers teintent chaque relation parent-enfant.

De plus, les familles d'entrepreneur sont différentes des autres. Dans une famille où l'un des parents est entrepreneur, il y a de fortes chances que le second parent le soit aussi (Aidis et Wetzels, 2007). Ainsi, les parents passent moins de temps à la maison que dans d'autres familles (Hildebrand et Williams, 2003). Aussi, la ligne est difficile à tracer entre éduquer son enfant ou le former pour prendre sa place (McMullen et Warnick, 2015). Dans tous les cas, l'enfant devrait pouvoir satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux, et ce, pour être en mesure d'assumer son nouveau rôle de dirigeant : le besoin de compétences, le besoin d'autonomie et le besoin relationnel. Le parent occupe un rôle important dans la satisfaction de ces besoins chez son enfant. Le besoin de compétences peut être satisfait grâce à des critiques constructives, à la possibilité de faire ses propres expériences et par l'éducation de l'enfant. Le besoin d'autonomie peut être satisfait en donnant un pouvoir décisionnel à l'enfant-successeur dans l'entreprise. Il faut aussi stimuler son engagement en partageant avec lui le sens et les valeurs de l'entreprise. L'autonomie du successeur est importante pour son engagement affectif et pour qu'il soit apte à faire un choix éclairé quant à la reprise ou non de l'organisation. Le besoin relationnel peut être satisfait en faisant participer la famille dans les activités de l'entreprise, en y favorisant un climat harmonieux et en ayant une vision commune du futur (McMullen et Warnick, 2015).

Toutefois, la présence constante de l'EF dans la vie de l'enfant aurait pour effet de retarder sa maturité. Lorsque l'enfant est initié tôt aux activités de l'EF, il doit faire ce que le parent lui dit tant à la maison qu'au travail. Le développement de son autonomie et de son indépendance est alors reporté (Pieper et al., 2013). « Family members caught in this situation are forced to maintain their dependence and immaturity in order to fit into the authoritarian family system » (*Ibid.*, p. 493). Dans l'EF, la hiérarchie familiale se transpose et prime sur la hiérarchie traditionnelle liée aux rôles. Ainsi, peu importe l'âge de l'enfant, le parent représente l'autorité tant à la maison que dans l'organisation (Grote, 2003). Cette situation complexifie la transition au poste de direction puisque l'enfant-successeur doit négocier pour que l'on reconnaisse son pouvoir non seulement dans l'organisation, mais surtout dans la famille (Holland et Boulton, 1984).

Ainsi, lorsqu'elle est transposée dans l'organisation, la relation parent-enfant peut créer des problèmes. Inconsciemment, les parents peuvent pousser leurs enfants à agir de façon déviante dans l'organisation (Eddleston et Kidwell, 2012). En effet, le contrôle du parent dans toutes les sphères de la vie de l'enfant, c'est-à-dire au travail et à la maison, peut le pousser à se rebeller (Baumrind, 1966). Cette rébellion est sujette à se révéler lorsque le parent quitte l'entreprise, alors que l'enfant-successeur désire prouver son indépendance. Un tel contraste à la direction d'une organisation peut avoir des effets dévastateurs sur sa performance (Miller et al., 2003).

Fait intéressant, lors du passage à l'âge adulte, la relation intergénérationnelle tend à être ambivalente, c'est-à-dire qu'elle est à la fois positive et négative du point de vue des protagonistes. Il y subsiste un mélange normal de conflit et de solidarité (Luescher et Pillemer, 1998). « Intergenerational ambivalence designate contradictions in relationships between parents and adult offspring that cannot be reconciled » (*Ibid.*, p. 416).

Cette ambivalence peut être liée à la fois aux rôles et aux statuts du parent et de l'enfant et aux émotions de ceux-ci. Cette ambivalence, bien qu'elle soit connue des individus peut créer une insatisfaction profonde quant à la relation. Alors que l'un est aux prises avec des émotions contradictoires pour l'autre, il vit de la dissonance émotive (Luescher et Pillemer, 1998). Cette situation peut devenir particulièrement difficile en période de transmission alors que le stress et l'inquiétude s'accroissent (Bah et Cadieux, 2011; Cadieux et Deschamps, 2011b; Filser et al., 2013).

En résumé, le parent conserve un pouvoir sur les actions de son enfant, et ce, tout au long de sa vie (Holland et Boulton, 1984). L'enfant influence aussi sa relation avec son parent. La relation familiale parent-enfant se définit alors par les caractéristiques individuelles, par la dynamique familiale et par les interactions à l'intérieur de la dyade (Cook, 2001). Elle peut provoquer des conflits liés aux statuts et aux rôles familiaux (conflits sociologiques), mais aussi liés aux émotions que le parent et l'enfant éprouvent l'un pour l'autre (conflits psychologiques) (Luescher et Pillemer, 1998).

Évidemment, cette relation parent-enfant met la table pour la relation professionnelle entre le prédécesseur et le successeur : celle-ci sera fort probablement teintée par la relation familiale sous-jacente.

2.3.2 La relation professionnelle : prédécesseur-successeur

En second lieu, la relation prédécesseur-successeur est particulière puisqu'elle implique le passage à la retraite du prédécesseur et la passation du flambeau à la seconde génération. Cette relation serait influencée par les différences individuelles et générationnelles qui se répercutent sur le style de direction adopté et sur les interactions professionnelles.

Évidemment, l'harmonie entre le prédécesseur et son successeur est importante pour le succès de la transmission et la continuité de l'organisation (Deschamps et Simon, 2011; Fattoum et Fayolle, 2008; Filser et al., 2013). Bien que tous deux veulent le succès de l'organisation (Grote, 2003), ils n'ont pas toujours la même vision quant à la façon d'y arriver (Filser et al., 2013). En effet, le fondateur cédant veut que son œuvre se poursuive, alors que le repreneur veut que l'entreprise dans laquelle il s'investit soit prospère, ce qui n'est pas exactement la même chose (Deschamps et Simon, 2011).

Toutefois, il se peut que le fondateur ait créé au sein de son organisation une centralisation des pouvoirs et un système de gestion dans lequel il prend toutes les décisions. Cet élément fondamental explique la difficulté de lâcher-prise du prédécesseur qui a toujours vécu en ayant un contrôle presque exclusif de l'organisation. Même avec une bonne volonté, il lui est difficile de voir le successeur exercer son rôle de nouveau dirigeant. Ainsi, il peut devoir se couper complètement de l'organisation pour mieux vivre son deuil laissant malgré lui le repreneur sans soutien ni mentor (Deschamps et Simon, 2011). Alors que le prédécesseur peut éprouver la peur de perdre son identité et la peur du vide, le successeur doit lui prouver son engagement et gagner sa confiance. Le transfert des responsabilités, du savoir-faire et du leadership se fait graduellement, mais le transfert du pouvoir formel ne se fait qu'à la toute fin lors du départ du prédécesseur. Heureusement, ce transfert est facilité par la relation de confiance entre le prédécesseur et le successeur issus de la même famille et de leur désir mutuel que l'organisation se porte bien (Fattoum et Fayolle, 2008).

Malgré tout, remplacer le fondateur d'une organisation représente un défi de taille pour le successeur de seconde génération. « What's more, it's almost impossible to find one person who can take over all the roles the founder have played. » (Beckhard et Dyer, 1983, p. 7). Cette situation est visible dans une EF en transition du fondateur à la seconde génération puisque le fondateur y portait plus d'un chapeau (Cisneros, 2007).

Toutefois, il est normal que le futur dirigeant n'occupe pas un rôle aussi étendu dans l'EF. En fait, la motivation première du fondateur était la continuation de son entreprise. Pour le successeur, c'est généralement la croissance qui compte (Cisneros, 2007). Ces objectifs fondamentalement différents influent sur le style de direction adopté par l'un ou l'autre. Lors de la transmission, les styles de management incompatibles peuvent causer des situations conflictuelles entre le fondateur et son successeur (Bah et Cadieux, 2011). Le tableau 1 présente les principales distinctions entre la direction du fondateur et celle du successeur.

Tableau 1 Caractéristiques du dirigeant-fondateur et du dirigeant-successeur

Dirigeant-fondateur	Dirigeant-successeur
Peu tourné vers l'extérieur, peu de connaissance des technologies	Recherche d'informations sur les marchés et la technologie
Structure informelle, le dirigeant porte plusieurs chapeaux	Spécialisation de l'organisation, division par services
Supervision et surveillance	Délégation et responsabilisation
Propriétaire-gestionnaire individualiste	Direction participative, recherche de consensus
Partage de sa vision à ses collaborateurs, motivation	Croissance de l'organisation, partage du capital, rétributions

Source : Cisneros (2007)

Au-delà du style de gestion qui diffère lors d'un transfert entre un parent et son enfant, les différences intergénérationnelles se retrouvent aussi au cœur des conflits (Bah et Cadieux, 2011). Tant le prédécesseur que le successeur reposent ses choix sur ses propres valeurs et croyances (De Freyman et Richomme-Huet, 2010). Le successeur est à la recherche d'autonomie, d'immédiat, d'accomplissement, de relations sociales, de nouvelles idées, de validation et de sensation (Audet, 2004). Il a l'impression qu'il a toute la vie devant lui, alors que le cédant veut profiter de la vie pendant qu'il en est encore temps. Les nouveaux entrepreneurs sont aussi généralement plus scolarisés que les générations précédentes ce qui accentue les différences dans la façon de diriger une organisation (Cadieux et Brouard, 2009).

Avant de conclure, il est important de mentionner que la relation entre le prédécesseur et le successeur se modifie tout au long du processus de succession (Fattoum et Fayolle, 2008). La plupart des successions familiales prennent plus de deux ans. Toutefois, plus la succession prend de temps, plus les visions peuvent être divergentes entre le prédécesseur et le successeur (Filser et al., 2013).

Ainsi, la complicité, la confiance, la collaboration et le respect sont essentielles. Il est impératif que tant le prédécesseur que le successeur prennent conscience que leur rythme est différent et qu'il y aura certainement un manque de synchronisme (Cadieux, 2005). Il existe une réciprocité entre le prédécesseur et le successeur. Le fondateur doit traiter le successeur tel qu'il désirerait être traité, alors que successeur doit être ouvert aux apprentissages tirés de l'expérience de son prédécesseur (Janjuha-Jivraj et Spence, 2009). Parmi les facteurs de succès d'une transmission, notons la confiance mutuelle entre le prédécesseur et le successeur, l'attitude de coopération, la détermination claire des rôles, le transfert de connaissances, l'adaptabilité des parties, et bien sûr, la communication (Bah, 2009; Fattoum et Fayolle, 2008; Filser et al., 2013). Il est aussi important de passer du temps ensemble, de partager des idées et de discuter des différentes perspectives (Venter, Boshoff et Maas, 2003).

De façon générale, les conflits au travail peuvent se manifester entre des individus, ce qu'on appelle le conflit interpersonnel. Ils peuvent aussi se manifester à l'intérieur d'un même groupe (intragroupe), entre des groupes (intragroupe), à l'intérieur d'une organisation (intraorganisationnel) et entre des organisations (interorganisationnel) (McShane et al., 2013). Dans le cas du parent-prédécesseur et de l'enfant-successeur, les conflits sont d'ordre interpersonnel puisqu'ils opposent deux individus. Toutefois, ils peuvent aussi être d'origine intergroupe, en particulier si le successeur n'a pas encore de rôle décisionnel. Il peut s'agir de conflits patron-employé, par exemple. On peut aussi voir apparaître un conflit intragroupe, alors que tous deux travaillent dans la même équipe de direction, mais ne partagent pas les mêmes visions, par exemple.

En résumé, la relation prédécesseur-successeur est particulière puisqu'elle implique des différences marquées sur le plan professionnel. En effet, les conflits professionnels entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur peuvent être liés à des différences intergénérationnelles, aux processus ou aux tâches, ou à une vision différence du futur de l'EF.

2.3.3 Une vision intégrée de la relation

En somme, le processus de succession entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur peut s'avérer chaotique puisque tous deux se lancent des messages contradictoires. Les acteurs éprouvent de la difficulté à occuper un double-rôle, mais n'en parlent pas (Lam, 2011).

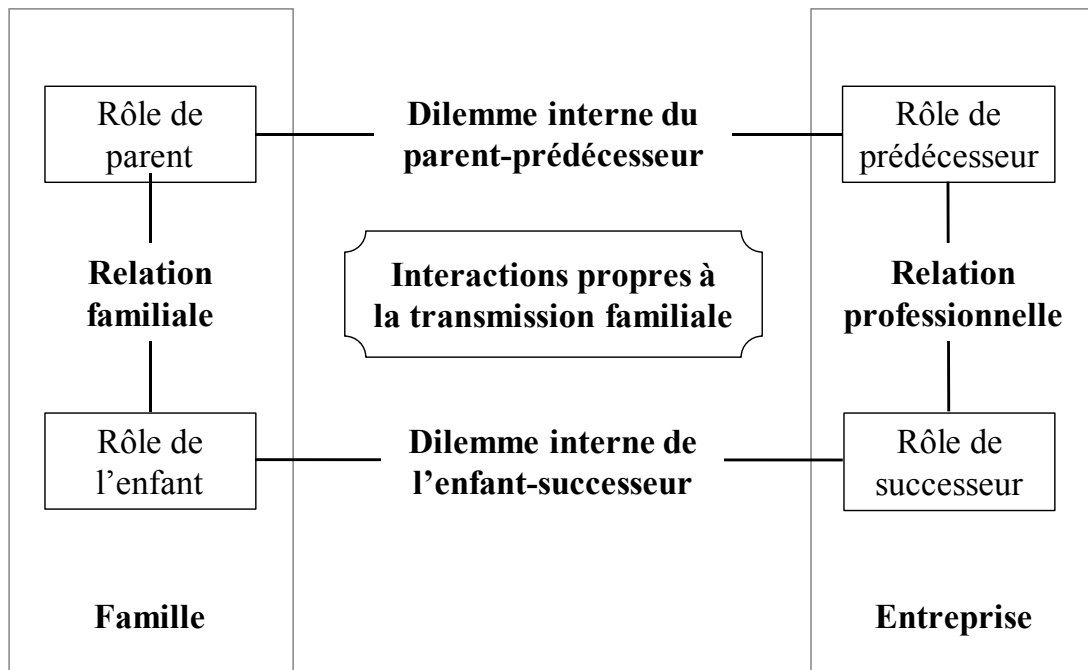
Les conflits émergeant lors de la transmission familiale sont donc plus profonds qu'ils n'y paraissent et méritent qu'on les analyse davantage pour en trouver la source (Danes et al., 1999). Bien qu'un conflit paraisse complexe par ses symptômes, il est possible d'en segmenter les causes (Degadt, 2003). Généralement, les conflits au travail sont d'origines structurelles (visions, valeurs, définition des rôles, etc.), qui, lorsque agencées au facteur humain, créent un conflit manifeste (McShane et al., 2013). Des conflits professionnels liés aux processus ou aux tâches peuvent être bénéfiques pour l'EF puisqu'ils permettent une confrontation d'idées.

Par contre, des conflits socioaffectifs ou relationnels devraient être résolus rapidement pour en limiter les impacts négatifs sur l'entreprise et la famille (Jehn, 1997). Ainsi, un conflit ne devrait pas se résoudre par une situation gagnant-perdant (Cosier et Harvey, 1998). De façon générale, la collaboration devrait être valorisée pour résoudre des situations conflictuelles (Cosier et Harvey, 1998; Sorenson, 1999). Sinon, il en émerge du ressentiment, de la colère et de la frustration (Handler, 1991).

Enfin, puisque les conflits professionnels sont segmentés selon leur origine et leur amplitude et que les conflits familiaux se segmentent selon leur origine sociologiques et psychologiques, nous proposons de segmenter les conflits propres à la relation parent-prédécesseur et enfant-successeur de façon similaire.

Ainsi, en adaptant cette segmentation des conflits à l'EF en contexte de transmission, nous arrivons à mieux comprendre l'interaction constante entre les individus, la famille et l'entreprise. Cette situation unique qui se crée à l'intérieur de chaque EF est présentée à la figure 4.

Figure 4 Cadre conceptuel de la recherche



Selon cette segmentation, les conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur seraient d'ordre intrapersonnel (dilemme interne) ou d'ordre interpersonnel. Les conflits interpersonnels trouvent leur source soit dans les tâches (relation professionnelle) ou d'un point de vue socioaffectif (relation familiale).

À notre connaissance, aucune recherche n'a encore permis de mettre en relation toutes ces interactions entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur. Nous croyons qu'une meilleure compréhension de l'évolution de leur relation permettrait à des professionnels de guider plus efficacement les familles d'entrepreneurs dans le processus de transfert. À la lumière de nos lectures, nous croyons que la relation complexe entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur dépendrait à la fois de la perception individuelle du double-rôle famille-entreprise, de la relation familiale parent-enfant et de la relation professionnelle prédécesseur-successeur.

Ainsi, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante :

« Comment émergent les conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur lors de la transmission d'une EF ? ».

CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre portant sur la méthodologie de la recherche aborde le paradigme et la stratégie de recherche, la stratégie d'échantillonnage, la méthode de collecte et d'analyse des données, les questions éthiques et les limites de la présente recherche.

3.1 Le paradigme et la stratégie de recherche

Notre recherche s'inscrit dans une approche principalement interprétativiste. « Dans la plupart des courants du paradigme interprétativiste, la construction de connaissance vise d'abord à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 38). Nous croyons que les relations interpersonnelles et la perception de la présence d'un conflit est propre à chacun. Un individu peut percevoir un conflit, alors qu'un autre ne le considère pas ainsi. La réalité est construite par les individus et leur perception peut différer de la réalité objective.

Life-worlds include emotions, motivations, symbols and their meanings, empathy, and other subjective aspects associated with naturally evolving lives of individuals and groups. [...] Nonetheless, certain elements of symbolism, meaning, or understanding usually require consideration of the individual's own perceptions and subjective apprehensions. This is qualitative data (Berg et Lune, 2012, p. 15).

Nous optons donc pour une méthode de recherche qualitative hybride qui marie les approches inductive et déductive. Bien que principalement inductive puisqu'elle permet d'élaborer de nouvelles hypothèses en étudiant un phénomène dans son propre environnement (Fortin, 2010), l'approche déductive est mise « à contribution par l'élaboration a priori d'un cadre théorique portant sur les connaissances scientifiques reconnues du domaine et par la sélection de cas représentatifs » (Alexandre, 2013, p. 52)

Notre stratégie de recherche permet une compréhension plus profonde du sujet de recherche. La recherche qualitative inductive laisse place à une interprétation subjective par la chercheuse en se basant sur l'honnêteté des répondants. Cette méthode comporte toutefois quelques faiblesses en ce qui a trait à la transférabilité des résultats (Hair, Wolfinbarger, Celsi, Money, Samouel et Page, 2011).

De plus, dans une approche inductive qualitative, il est notamment possible d'effectuer une recherche de type ethnographique, phénoménologique, de théorisation ancrée ou par étude de cas (Fortin, 2010). Pour notre recherche, l'étude de cas s'avère la plus pertinente. En effet, nous optons pour l'étude de cas inductive interprétativiste puisqu'elle permet de « décrire un phénomène, [de] développer une visée compréhensive et conceptualisée à partir des perceptions, actions, interactions et processus des différents acteurs en présence » (Prévost et Roy, 2015, p. 141). Puisque chaque transfert d'EF se distingue entre autres par le type d'organisation, les caractéristiques de la famille et les acteurs impliqués (Kepner, 1983), l'étude de cas est pertinente. De plus, elle permet de comprendre des événements actuels sur lesquels le chercheur n'exerce pas de contrôle (Yin, 2009).

L'étude de cas peut être exploratoire, descriptive ou causale. Ici, le type de recherche est davantage exploratoire puisque nous désirons mieux comprendre une problématique que vivent les gestionnaires d'entreprises familiales. Ainsi, la méthode de recherche exploratoire se base sur des entrevues en profondeur et n'est pas issue d'hypothèses de recherche préalables à confirmer ou infirmer (Hair et al., 2011). Dans le cadre de notre recherche, une étude de cas multiple permet de généraliser certaines conclusions tout en considérant que chacun des cas évolue dans un contexte qui lui est propre. Par une analyse transversale, les cas sont analysés indépendamment les uns des autres et permettent de tirer des conclusions par juxtaposition (Yin, 2009). De par son analyse plus riche, l'étude multi-cas gagne en crédibilité (Prévost et Roy, 2015).

3.3 La stratégie d'échantillonnage

Comme le transfert entre la première et la seconde génération est le plus déterminant pour l'organisation (Lansberg, 1999), nous nous intéressons au transfert du fondateur à son enfant. Ainsi, la population visée concerne les petites et moyennes entreprises familiales en contexte de transfert intergénérationnel de la première à la seconde génération.

3.3.1 Les critères d'inclusion et d'exclusion des entreprises et des individus

Pour répondre à notre question de recherche, nous sélectionnons les entreprises de notre échantillon afin que chaque unité échantillonnale satisfasse aux critères de bases suivants :

- a) **Critère de relèxe** : L'entreprise est dirigée exclusivement par le(s) parent(s)-fondateur(s) et il(s) a/ont l'intention de céder l'entreprise à l'un/plusieurs de ses/leurs enfants **OU** l'entreprise est dirigée par le(s) parent(s)-fondateur(s) et l'/les enfant(s)-successeur(s) **OU** l'entreprise est dirigée depuis moins de deux ans par l'/les enfant(s)-successeur(s) de la deuxième génération ;
- b) **Critère familial** : Plus d'un membre de la famille travaillent dans l'organisation et les gestionnaires considèrent que l'organisation est une EF ;
- c) **Critère de triangulation des sources** : L'entreprise emploie du personnel externe à la famille ;
- d) **Critère de taille** : L'entreprise est considérée comme étant une petite entreprise, c'est-à-dire qu'elle emploie moins de 99 personnes¹, qu'elle est indépendante et que le propriétaire dirige personnellement l'organisation (Cisneros, 2007; Filion, 2007).

¹ Cisneros (2007) définit la PME comme une entreprise qui emploie entre 16 et 250 personnes. Toutefois, en 2015, 97,9% des entreprises au Canada comptaient 99 employés ou moins. De plus, les petites entreprises du Canada ont généré 87,7% des emplois du secteur privé de 2005 à 2015 (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2016). Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous nous intéresserons aux petites entreprises de 99 employés ou moins, et ce, pour mieux représenter la population visée.

De plus, puisque le processus de transfert s'échelonne dans le temps et que les rôles et les relations y évoluent (Cadieux et Brouard, 2009; Handler, 1990; Leach et al., 2000), l'échantillon est composé de 4 PME familiales, représentant chacune un stade du transfert de direction, soient 1) la préparation du successeur, 2) le règne conjoint, 3) la phase de désengagement du prédécesseur et 4) le règne du successeur (Cadieux et Brouard, 2009).

Ainsi, nous sommes en mesure de mieux comprendre l'évolution de la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur à différents stades du transfert.

La recherche vise les PME familiales québécoises. Par souci de proximité de la chercheuse, les entreprises de l'échantillon se retrouvent en Estrie, au Centre-du-Québec et en Montérégie. Afin d'obtenir un échantillon hétérogène, nous avons choisi des entreprises œuvrant dans des secteurs d'activité variés.

En résumé, il importe que les entreprises répondent aux critères de bases pour être considérées comme une PME familiale en transmission de la première à la seconde génération. Il importe aussi que les 4 cas sélectionnés se retrouvent à différents stades du processus de transfert.

Suite à la sélection des entreprises, il nous est préférable que les participants rencontrés au sein de chacune des 4 PME se retrouvent dans différents cercles du modèle des trois cercles (Tagiuri et Davis, 1996). Ainsi, dans chacune des entreprises, nous nous entretenons avec 1) le parent-prédécesseur, 2) le ou les enfants-successeurs, 3) au moins un membre de la famille impliqué dans l'organisation, 4) au moins un membre de la famille externe à l'organisation, puis 5) au moins un membre de l'organisation externe à la famille. Cette méthode d'échantillonnage permet d'avoir une vision plus complète de la situation et d'établir une triangulation des sources (Patton, 2002).

Notre échantillonnage repose sur le principe de réplication théorique (Yin, 2009), c'est-à-dire que nous prévoyons des différences dans les résultats selon le niveau d'avancement du processus de transfert. En effet, il semblerait que les conflits soient plus présents au début et à la fin du processus (Fattoum et Fayolle, 2008). Enfin, le principe de saturation à l'intérieur de chacun des cas s'applique. Nous rencontrons des participants dans chacune des entreprises visées par l'étude jusqu'à ce que les nouvelles informations se raréfient (Prévost et Roy, 2015).

3.3.2 Le mode de recrutement

En s'appuyant sur ces critères, nous optons pour un échantillonnage de « commodité » (Berg et Lune, 2012; Hair et al., 2011), c'est-à-dire que nous sélectionnons des entreprises au sein desquelles les acteurs sont les plus enclins ou disponibles à participer à la recherche. Évidemment, cette méthode peut impliquer un biais et il devient difficile de transposer les résultats de la recherche à la population entière (Hair et al, 2011). Les données collectées reflètent le contexte particulier de chacune des entreprises à l'étude. Toutefois, certaines informations se corroborent d'une unité échantillonnale à une autre et nous pouvons ainsi tirer des conclusions sur les types de conflits en contexte de transmission intergénérationnelle d'une EF.

Le contact initial se fait par téléphone soit auprès du parent-prédécesseur ou de l'enfant-successeur. Le message téléphonique se retrouve à l'annexe A. Pour trouver les PME à contacter, nous faisons appel au bouche-à-oreille. Des contacts personnels ont proposé des cas intéressants, alors que certaines entreprises ont démontré leur intérêt pour le projet à la suite d'une discussion avec des contacts communs. Ainsi, nous nous concentrons sur nos critères tels que définis précédemment pour sélectionner les entreprises de notre échantillon. Mis à part le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur, les autres participants dans chaque entreprise sont référés par notre contact à l'interne. L'âge et le sexe n'a aucune incidence sur le choix des participants.

3.4 Le terrain de recherche

3.4.1 Les cas de notre échantillon

Les entreprises sélectionnées pour notre étude de cas opèrent dans des secteurs variés. Nous avons sélectionné trois entreprises de fabrication et une entreprise de service de restauration. Les profils générationnels des parents-prédécesseurs et des enfants-successeurs sont similaires, soient des parents-prédécesseurs âgés dans la soixantaine et des enfants-successeurs âgés dans la trentaine. La maturité des entreprises se ressemblent aussi avec des années d'opérations oscillant entre 20 et 30 ans. Le tableau suivant présente sommairement les 4 entreprises à l'étude.

Tableau 2 Présentation des cas à l'étude

Cas	Principal secteur d'activité	Nombre d'employés	Stade du transfert	Type de transfert
1	Impressions et activités connexes	70	Préparation du successeur	Père-fille
2	Fabrication de produits en PVC	50	Règne conjoint	Père-fille
3	Services de restauration	20	Désengagement	Père-fils (2)
4	Fabrication et distribution de produits de plastique	10	Règne du successeur	Père-fils (2)

3.4.2 Les entreprises exclues de la recherche

En plus de ces entreprises, deux autres entreprises ont été approchées pour participer au projet de recherche. Nous avons réalisé des entrevues avec trois participants dans une première entreprise, mais à la suite du refus tardif de l'un des parents-prédécesseurs de participer au projet, nous avons dû retirer ce cas de l'étude. Les enfants-successeurs d'une seconde entreprise avaient aussi signifié leur intérêt pour notre projet, mais le parent-prédécesseur ne désirait pas participer à l'étude.

3.4.3 Le nombre de participants

Au total, ce sont donc 17 participants au sein des quatre entreprises et familles visées qui ont accepté notre invitation et qui ont fait preuve d'une grande générosité et d'une grande ouverture lors de la collecte de données.

3.5 La méthode de collecte de données

La collecte de données se fait par des entrevues individuelles semi-dirigées. Cette méthode permet de « comprendre un phénomène du point de vue des participants » (Fortin, 2010, p. 427) C'est aussi « une des meilleures méthodes de cueillette de données sur des sujets complexes et chargés d'émotion » (*Ibid.*, p. 430). Ce type d'entretien permet d'aborder les principaux thèmes de l'étude tout en laissant libre-cours aux discussions. Il permet une certaine ouverture de la part de la chercheuse puisque les questions évoluent selon les réponses du participant (Berg et Lune, 2012).

Les données collectées par le biais des entrevues semi-dirigées sont riches en détail et permettent une plus grande profondeur dans la compréhension du phénomène à l'étude. De plus, la nature inductive inhérente à ce mode de collecte de données nous permet de croire que des éléments de compréhension nouveaux émergeront lors de ces entretiens (Patton, 2002).

3.5.1 Les outils de collecte de données

Afin de réaliser ces entrevues semi-dirigées, un document d'information et un formulaire de consentement ont été remis à tous les participants. De plus, des guides d'entrevues ont été élaborés de façon à orienter la discussion lors des entrevues. Ces outils se retrouvent à l'annexe B.

Afin de réaliser des entrevues semi-dirigées, les guides d'entrevues sont divisés en quatre grandes sections : 1) l'EF et le rôle du répondant, 2) la succession, 3) la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur, puis 4) les questions d'identification.

Au total, ce sont entre 10 et 19 questions ouvertes qui sont adressées aux participants selon son rôle dans le transfert. Des questions ouvertes ne peuvent être répondues par oui ou par non. Elles exigent une certaine réflexion de la part du participant et l'élaboration d'une réponse complète. Lors de la collecte, une répondante dit ouvertement : « Heille, c'est une réponse sans fin. C'est une introspection vraiment. Écoute, oui, je chemine à travers ta question » (Anne-Sophie, 2017), extrait qui témoigne de l'élaboration réussie de notre outil de collecte. Évidemment, il est du rôle de la chercheure de poser des questions plus spécifiques pour approfondir certains éléments de réponses tout au long de l'entrevue.

D'abord, les guides d'entrevues sont adaptés au rôle du participant dans l'entreprise, mais aussi au stade de l'entreprise dans le transfert. Ainsi, le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur répondent à un éventail plus complet de questions ouvertes pour des entrevues d'une durée de 60 à 90 minutes, alors que le guide d'entrevue est allégé pour les autres participants. Leurs guides s'intéressent davantage à leur perception personnelle de la succession et à leur témoignage sur des situations heureuses ou conflictuelles entre les protagonistes. Ces entrevues ont une durée qui oscille entre 45 et 60 minutes.

De plus, pour chacune des entreprises à l'étude, les guides d'entrevues sont adaptés. Afin d'être cohérents avec le stade du transfert dans l'entreprise, l'utilisation des temps de verbe est différente, de même que la formulation de certaines questions.

Afin de favoriser l'analyse transversale, tous les guides d'entrevues sont bâtis de façon à aborder les quatre thèmes principaux et à chercher le maximum de profondeur dans les réponses des participants. Aussi, les guides sont élaborés de façon à évaluer les mêmes aspects dans chacune des entreprises, soient la vision de la succession par les répondants et la qualité de la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur tant par le récit d'événements heureux que conflictuels.

3.5.2 La méthode de l'incident critique

À cet effet, la méthode de l'incident critique est privilégiée. Cette méthode favorise la réflexion du participant sur une situation particulière. Par définition, l'incident critique est :

un événement qui peut sembler anodin de prime abord, mais qui s'avère marquant pour le sujet et pour les personnes avec lesquelles ce sujet interagit dans son espace professionnel; cet événement, généralement inscrit dans une situation délicate, est perçu comme pouvant changer le cours des choses (Leclerc, Bourassa et Filteau, 2010, p. 17).

Pour être considéré comme un incident critique, il faut qu'il ait été vécu par le participant. De plus, il faut qu'il soit circonscrit dans le temps et qu'il soit issu d'une interaction avec d'autres personnes (Leclerc et al., 2010). Cette méthode d'entrevue permet de « mieux comprendre et considérer différents construits psychosociaux contenus dans l'expérience subjective et intersubjective des acteurs » (*Ibid.*, p. 15).

Dans le cadre de notre recherche, puisque nous nous intéressons à la relation entre deux personnes, il s'avère pertinent de s'intéresser aux récits d'événements heureux et conflictuels entre ces personnes. À titre d'exemple, nous invitons les participants à raconter un événement durant lequel ils ont été en conflit avec l'autre parti, mais aussi un événement heureux lors du transfert.

En plus de permettre une analyse plus complète des différents éléments qui façonnent la relation entre les protagonistes, cette pratique réflexive permet à l'individu concerné de transposer son expérience vécue en connaissances (Leclerc et al., 2010).

Après une première vague d'entrevues auprès d'une unité échantillonnale, les guides ont été complétés et améliorés de façon à recueillir des données plus riches et plus complètes lors des entretiens subséquents. Par exemple, une question sur les visions de l'avenir des protagonistes a été ajoutée à la suite de ces entrevues. Cette question permet de mieux déceler les différences dans les visions des acteurs, un élément souvent mis en cause dans les conflits professionnels.

3.6 La méthode d'analyse des données

L'analyse des données fait suite à la collecte de données. Elle permet de mettre en commun tous les éléments recueillis lors des entrevues et de tirer des conclusions quant aux types de conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur.

D'abord, les entrevues sont enregistrées en format audio, et ce, à des fins de retranscription et d'analyse. Elles sont ensuite retranscrites sous forme de verbatim. Tous les éléments qui pourraient identifier un participant ou son organisation sont alors retirés.

3.6.1 L'analyse thématique

Afin d'analyser le contenu des verbatims, nous procédons à une analyse thématique. L'analyse thématique permet de transposer les verbatims en thèmes représentatifs de la problématique de recherche. « Il s'agit, en somme, à l'aide des thèmes, de répondre petit à petit à la question générique type » (Paillé et Mucchielli, 2005, p. 231).

L'analyse thématique est appropriée lorsque le chercheur s'inscrit dans un paradigme interprétativiste et dans une démarche exploratoire. Elle est aussi appropriée lorsque le corpus est peu homogène, soit, par exemple, lorsque les individus parlent pour eux-mêmes, de leur propre expérience, et non au sujet de la problématique dans son sens plus large (Fallery et Rodhain, 2007). Dans le cadre de notre projet de recherche, qui se réalise selon une méthode d'étude de cas, nous présentons du contenu peu homogène étant donné l'unicité de chaque succession. De plus, bien que le concept de « thèmes » demeure flou dans la littérature scientifique (Fallery et Rodhain, 2007), notre revue de la littérature nous permet de relever des thèmes significatifs pour notre recherche.

L'arbre thématique est donc construit selon une méthode de thématisation en continue. Ainsi, il progresse et se construit tout au long de l'analyse et ne s'achève qu'à la fin de l'analyse de toutes les données issues de la collecte (Paillé et Mucchielli, 2005).

Les principaux thèmes de notre arbre sont donc 1) le contexte de l'EF, 2) le processus de succession, 3) le dilemme interne des protagonistes, 4) la relation familiale, puis 5) la relation professionnelle. Chacun de ces thèmes est divisé en sous-thèmes permettant de regrouper les extraits de matériau. La version finale de l'arbre thématique se retrouve à l'annexe C.

3.6.2 L'étude multi-cas

Pour présenter les résultats de notre recherche, nous procédons à une étude multi-cas dans laquelle chaque PME familiale représente un cas unique se situant à un stade différent du processus de transfert. Plus précisément, une analyse transversale nous permet de « superposer les résultats afin de dégager les récurrences et les divergences » (Prévost et Roy, 2015, p. 145) à travers les différents cas.

Par analyse transversale, nous entendons une première analyse des données des entreprises de façon indépendante, puis une analyse comparative permettant d'en ressortir les éléments similaires et de tirer des conclusions générales (Yin, 2009).

De plus, en optant pour une méthode d'analyse de type « Explanation-building », nous respectons un processus suivant une série d'itérations. D'abord, nous débutons avec la proposition énoncée lors de la revue de la littérature, c'est-à-dire que les conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur seraient d'ordre intrapersonnel (dilemme interne) ou d'ordre interpersonnel et que ces conflits interpersonnels trouvent leur source soit dans les tâches (relation professionnelle) ou d'un point de vue socioaffectif (relation familiale).

À la suite de la première étude de cas, nous révisons cette proposition en raffinant les types de conflits professionnels et familiaux. Le guide d'entrevue a été enrichi pour tirer davantage profit de la méthode de l'incident critique de même que pour approfondir les récits des conflits vécus et de leurs impacts sur les individus. Différents thèmes liés aux conflits ont émergé lors de la construction de l'arbre thématique, tel que l'évolution particulière des rôles des protagonistes de la naissance de l'enfant-successeur jusqu'au départ du parent-prédécesseur vers la retraite.

Ainsi, ce processus en continu d'analyse de cas et de révision de la proposition s'opère afin de déceler ce qui semble expliquer les conflits dans l'EF. Nous espérons ainsi que le modèle émergent de la collecte de données nous permette de mieux comprendre la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur.

3.6.3 La présentation des résultats

En ce qui a trait à la présentation des résultats, Yin (1994) soulève l'importance des éléments suivants dans la réalisation d'une bonne étude de cas :

- a) **Sujet important et pertinent** : La problématique de recherche présentée dans le premier chapitre démontre l'importance d'étudier la question des conflits lors de la transmission des entreprises familiales ;
- b) **Exhaustivité** : Chaque étape du présent projet de recherche est cruciale et la chercheuse démontre un niveau d'effort soutenu pour proposer une analyse des résultats riche et approfondie répondant de façon complète à la question de recherche ;
- c) **Perspectives diversifiées** : Visant un niveau de transférabilité et la fiabilité des résultats, nous proposons une étude multi-cas mettant en perspective quatre histoires de succession uniques, considérant chacune le point de vue de plusieurs parties prenantes ;
- d) **Preuves suffisantes** : La chercheuse fait preuve de professionnalisme et de rigueur dans l'analyse des résultats afin de présenter des résultats issus d'éléments factuels et résultant d'une démarche structurée ;
- e) **Présentation attrayante et engageante** : Afin d'engager le lecteur, les études de cas sont présentées selon un schéma narratif original. Ce schéma est expliqué dans la prochaine section.

3.6.3.1 L'utilisation d'une approche narrative

Puisque les orientations théoriques existent (Yin, 2009), nous structurons chacune des études de cas selon les grands concepts du transfert d'EF soulevés tout au long de la recherche, c'est-à-dire lors de la revue de la littérature, de même que lors de la construction de l'arbre thématique.

Ainsi, chaque cas est présenté en suivant cette structure narrative :

1. **Mise en contexte de l'EF** : Pour mieux s'approprier le caractère unique de chaque cas, un bref historique de l'EF et des étapes ayant menées au plan de relève parent-enfant sont présentés ;
2. **Présentation des protagonistes** : Afin d'analyser les conflits intrapersonnels des individus, nous présentons le cheminement du parent-prédécesseur et de(s) (l')enfant(s)-successeur(s), leurs caractéristiques personnelles et professionnelles, puis le dilemme interne vécu par chacun d'entre eux ;
3. **Processus de succession** : Afin de mieux comprendre le contexte de la succession, nous abordons la planification, les étapes complétées et à venir et le cadre temporel du cas de relève ;
4. **Relations entre les parties impliquées** : Nous analysons les interactions de chaque dyade parent-prédécesseur-enfant-successeur et analysons les conflits relevés dans chacun des cas. Dans cette section, nous présentons une pré analyse importante menant à la segmentation plus exhaustive lors de l'analyse transversale ;
5. **Avenir de l'entreprise** : Un bref aperçu de l'avenir de l'EF est présenté, c'est-à-dire les étapes et les projets à venir. La vision des répondants quant à l'avenir de l'EF est aussi présentée afin d'en soulever les convergences et les divergences.

En plus de la structure narrative proposée, nous optons pour une attribution de prénoms fictifs identifiant chacun des parents-prédécesseurs et enfants-successeurs de notre étude. En plus de faciliter le récit des cas, cette méthode permet d'engager le lecteur en personnalisant le contenu. Le choix des prénoms fictifs des participants se veut être un exercice visant uniquement à sélectionner des prénoms empreints de sens pour la chercheuse reflétant par leur étymologie les traits caractéristiques des répondants. Une courte explication de la sélection de chacun des prénoms se retrouve à l'annexe D.

3.7 Les questions éthiques liées à la recherche

Puisque la recherche s'intéresse aux tensions et conflits entre des êtres humains, il est possible que lors des entrevues, les participants vivent des émotions difficiles. Ils sont en effet invités à parler de situations conflictuelles, de leurs perceptions et de leurs émotions. Il se peut qu'ils ressentent de la tristesse ou de la colère en se remémorant certains conflits.

La chercheure doit bien expliquer ces enjeux dès la première rencontre et s'assurer de l'ouverture des participants à parler de leurs émotions. Elle s'assure aussi de créer un climat propice à l'échange et de développer une relation de confiance avec les participants. Elle rassure les participants sur la confidentialité de leurs réponses en prenant le temps de lire le document d'information et le formulaire de consentement avec eux. Ils sont invités à signer le formulaire lorsqu'ils en ont pris connaissance et qu'ils ont obtenu les réponses à toutes leurs interrogations.

De plus, les participants sont avisés de leur droit à mettre fin à l'entrevue s'ils le désirent. Ils peuvent aussi demander un temps de pause. La chercheure s'engage à respecter les limites des participants. La chercheure peut décider de mettre fin à un entretien si elle juge que le participant n'est plus disposé à poursuivre l'entretien, ou encore, si elle ressent un malaise quant aux propos ou à l'état du participant. Au besoin, elle pourra référer les services de spécialistes. Pour quelque raison que ce soit, les participants peuvent se retirer du projet de recherche, et ce, à tout moment, simplement en le mentionnant à la chercheure en personne, par courriel ou par téléphone.

Lors de la collecte de données, les participants ont fait preuve d'une grande ouverture, de transparence et d'honnêteté. Ainsi, les données recueillies sont riches et permettent de répondre à la question de recherche de façon précise et fiable. Nous croyons que l'ouverture et le respect dont la chercheure a fait preuve facilitent les échanges ouverts avec les participants.

Aussi, aucun des participants n'a eu de malaise apparent ou a signifié son désir d'interrompre un entretien. Toutefois, lors de la sollicitation de répondants, deux parents-prédécesseurs ont refusé de participer à l'étude. L'un d'eux a mis en cause un manque de disponibilité, alors que le second a énoncé sa réticence à raconter des histoires personnelles à une inconnue pour un projet de recherche universitaire.

Évidemment, les participants doivent prendre de leur temps pour participer à l'étude. Aucune compensation financière n'est prévue. Toutefois, les participants ont l'opportunité de réfléchir à leur propre méthode de gestion des conflits. De plus, ils participent à l'avancement des connaissances sur un sujet qui les touche. D'ailleurs, les résultats sont utiles aux organisations participantes puisqu'ils résument la situation dans 4 PME à différents stades du processus de transfert. L'étude leur fournira à terme non seulement l'occasion de se comparer avec d'autres organisations, mais aussi de réfléchir à leur propre situation. Les participants ont tous signifié leur intérêt pour un document professionnel faisant état des principaux résultats de la recherche.

Les formulaires de consentement sont conservés dans un bureau sous clé et tous les enregistrements audios sont cryptés et conservés sur un ordinateur et un disque dur externe, et ce, en utilisant des noms de fichiers alphanumériques ne permettant en aucun cas d'identifier le répondant ou son organisation. Puisque les résultats pourraient faire l'objet d'articles scientifiques et de conférences, les données seront conservées pendant cinq ans suivant les entrevues. Cette période est inscrite au formulaire de consentement des participants. À cette date, tous les enregistrements audios seront effacés de façon permanente de l'ordinateur et du disque dur externe. Les formulaires de consentement et autres documents papier issus de la collecte de données seront détruits de façon sécurisée par un service de déchiquetage. Tous les participants peuvent demander la destruction de leurs données à n'importe quel moment en contactant la chercheuse par courriel ou par téléphone.

La diffusion est prévue par le biais du dépôt du mémoire de maîtrise. Il se peut aussi que les résultats soient diffusés dans des articles scientifiques ou des communications dans des congrès. Un document professionnel faisant état des principaux résultats sera rédigé et envoyé aux participants à l'étude.

Nous croyons que le projet présente un équilibre adéquat. Bien qu'il soit question de conflits, les participants ne partagent que des événements qu'ils sont à l'aise de raconter. Nous croyons que la possibilité de parler de ces événements avec une tierce partie représente une occasion de réflexion personnelle, de remise en question, de mise en perspective et d'apprentissage.

De plus, les participants ont accès aux résultats de l'étude s'ils le souhaitent. Ces résultats peuvent les aider à mieux vivre leur transfert intergénérationnel. Nous croyons que le fait de prendre conscience et de discuter de cet enjeu relationnel est bénéfique pour les organisations participantes.

3.8 Limite de la recherche

Afin d'ajouter une couche de profondeur à l'analyse comparative multi-cas telle que proposée par Yin (2009), il aurait été intéressant de collecter les données auprès de plus d'une entreprise par stade du processus de transfert. Notre étude de cas considère le point de vue de répondants issus d'entreprises se situant toutes à un stade différent du processus de transfert d'EF. Ainsi, il est difficile de transposer les résultats d'une entreprise à toutes les entreprises se situant au même stade qu'elle. La segmentation des conflits proposée vise donc toutes les EF, et ce, peu importe leur niveau d'avancement dans le processus de transfert.

CHAPITRE 4. RÉSULTATS ET ANALYSE

L'étude des quatre cas de transferts nous permet de tirer des conclusions quant aux types de conflits rencontrés par les familles d'entrepreneurs en situation de succession. Ainsi, dans le présent chapitre, nous abordons chacun des cas afin de mieux comprendre le contexte de chacun d'eux, puis nous proposons une analyse transversale dans le chapitre suivant afin de mieux comprendre le phénomène des conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur en contexte de transfert d'EF.

4.1 Cas #1 : Préparation de l'enfant-successeur

4.1.1 Mise en contexte

Le premier cas concerne un transfert entre Pierre et Anne-Sophie², l'une de ses deux filles. L'entreprise située en Estrie connaît une croissance soutenue depuis sa création dans les années 80.

Lors de sa création, l'entreprise était dirigée par Pierre et des associés. Il y a plus de dix ans, il en est devenu l'unique propriétaire-dirigeant. L'entreprise œuvre dans l'industrie de l'impression et du marketing visuel en Estrie et dans la région de Québec. Comptant 70 employés répartis dans trois sites d'opérations, l'entreprise rayonne et son dirigeant a une vision optimiste de l'avenir. Au cours des dernières années, Pierre a su faire des alliances stratégiques et modifier son modèle d'affaires pour survivre dans un environnement difficile et changeant. Anne-Sophie a intégré l'entreprise il y a quatre ans et s'affiche désormais comme relève officielle.

² Prénoms fictifs.

4.1.2 Présentation du parent-prédécesseur

D'un point de vue professionnel, Pierre est reconnu pour ses habiletés en ventes et en gestion. Aussi reconnu à l'interne comme étant l'homme de la situation portant plusieurs chapeaux, il a entrepris une grande démarche d'introspection en vue de la succession à venir. De ce fait, il n'hésite pas à faire appel à des ressources externes en mentorat et en coaching afin de bien s'outiller. L'entrepreneur se voit difficilement quitter toutes ses fonctions pour vivre une retraite complète. Il espère demeurer actif dans l'organisation comme mentor ou s'impliquer dans d'autres organisations dans un rôle de soutien.

Aussi, Pierre verbalise un dilemme interne assez fort. En tant que prédécesseur, il aspire à ce que son entreprise perdure et n'hésite pas à envisager des projets d'investissement pour l'organisation. Il lui importe aussi de s'assurer que son successeur soit la bonne personne pour ce rôle. Toutefois, en tant que parent, bien qu'il croie fermement que sa fille soit la meilleure personne pour la relève, il énonce son désir de la voir s'épanouir dans sa vie professionnelle comme personnelle.

[Anne-Sophie] va prendre la relève de l'entreprise seulement si les deux critères suivants sont réunis, et ce sont mes critères, 1) que ma fille puisse s'épanouir dans cette fonction-là, que ça rencontre ses aspirations, et 2) qu'elle est la bonne personne pour l'entreprise. Ce sont les deux critères. Un sans l'autre, il n'y a pas de deal (Pierre, 2017).

Ainsi, le parent-prédécesseur est lucide et comprend les enjeux liés à la relève familiale. Si la situation l'exigeait, il envisagerait de vendre à sa fille et à des associés de celle-ci ou complètement à une tierce partie externe.

Selon ses dires, sa relation avec sa fille prime sur l'entreprise. Il tâche de prendre les bonnes décisions pour la prospérité de l'organisation et pour le bien-être de sa fille, ce qui démontre le dilemme interne.

[...] on travaille ensemble, mais pour moi, je vois en elle la possibilité qu'elle puisse prendre la relève dans un processus encadré, dans un processus d'honnêteté, mais aussi plus important, dans la conservation de ce qui m'est le plus cher, c'est la relation. Et c'est très clair entre nous. Je ne voudrais jamais, pour peu importe le prix, que notre relation, que ce soit moi et [Anne-Sophie], [Johanne³], la mère des enfants est toujours ma conjointe depuis 36 ans, alors ça c'est très clair. Il n'y a pas de compromis. C'est la famille d'abord et avant tout (Pierre, 2017).

4.1.3 Présentation de l'enfant-successeur

Après des études à la maîtrise en communication-marketing, Anne-Sophie a décidé d'intégrer l'EF dans des fonctions marketing. Ayant un fort leadership reconnu par ses pairs, elle s'est fait un chemin et a obtenu un poste de cadre. Depuis peu, l'annonce officielle de la succession a été faite à l'interne. Jeune professionnelle, elle carbure aux défis que lui propose son poste dans l'EF. Toutefois, elle s'interroge quant à l'équilibre travail-vie familiale. En faisant le parallèle avec sa propre enfance, Anne-Sophie se demande si elle sera capable de se réaliser tant dans son rôle de mère que de propriétaire-dirigeante.

C'est clairement une appréhension pour moi là. Comment être maman, puis entrepreneure à la fois? Ouin. Ça va être difficile. [...] Voir comment je m'adapte, voir comment j'adapte mes horaires de travail, voir comment je me sens, comment est-ce que je donne à tous mes bébés finalement? (Anne-Sophie, 2017).

Sans le verbaliser aussi directement que son parent-prédécesseur, l'enfant-successeur semble aux prises avec un dilemme interne. Lors de l'entretien, elle affirme n'avoir jamais fait l'exercice d'introspection en ce qui a trait au dilemme interne. Après un moment de réflexion, elle admet que la pression vient surtout d'elle-même. Elle souhaite être à la hauteur du rôle qui lui est proposé.

³ Prénom fictif.

En tant que successeur, il lui importe d'être prête et bien outillée. De plus, elle estime beaucoup son prédécesseur. « Je sens que j'ai des grandes chaussures à remplir » (Anne-Sophie, 2017). Le dilemme le plus profond provient surtout de la perception externe. En tant qu'enfant du prédécesseur, elle sent qu'elle doit se détacher du titre de l'imposteur. Elle estime qu'elle doit en faire plus qu'un repreneur externe simplement pour briser cette perception de n'être que « la fille de ».

Faut juste que j'amène vraiment beaucoup à l'entreprise, puis que je fasse en sorte que tout le monde oublie ma relation avec mon paternel, puis que le monde voit pourquoi je suis là, que ce soit clair. C'est une pression, mais c'est un beau défi en même temps, puis je suis une personne de défi. Je l'ai accepté (Anne-Sophie, 2017).

4.1.4 Processus de succession

Dans ce premier cas, le processus de succession est pris au sérieux et la préparation du successeur fait partie intégrante du quotidien de l'organisation. Pierre et Anne-Sophie font tous deux appel à des ressources externes pour s'assurer d'être prêts pour la transition, tant d'un point de vue opérationnel que personnel. Ainsi, Pierre apprend à lâcher-prise et à déléguer, alors qu'Anne-Sophie s'intéresse aux opérations financières et s'assure de bien comprendre l'entreprise et ses enjeux. Ensemble, ils participent à des ateliers offerts par le regroupement des chefs d'entreprises et par une firme d'experts en transfert d'entreprises familiales. La communication est au cœur du processus et le respect des différentes étapes de la succession est primordial. Le transfert aura lieu d'ici cinq à dix ans lorsque les deux parties se sentiront prêtes.

L'aspect temporel du processus n'est pas clairement établi, mais les deux partis ne sont pas pressés et respectent leurs rythmes respectifs. Ils sont soucieux de bien faire les choses pour le bien-être de la compagnie, mais surtout pour préserver leur relation.

4.1.5 Relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur

Somme toute, la relation paraît saine entre les deux protagonistes. La communication fait partie intégrante de la relation au sein de cette dyade. La transparence et l'honnêteté semblent être valorisées tout au long du processus. Le parent-prédécesseur est conscient que sa fille pourrait changer d'idée et se diriger vers une autre carrière.

4.1.5.1 *Relation professionnelle*

D'un point de vue professionnel, la relation est saine. La définition des rôles est bien établie et chacun sait où se situe son champ d'influence dans l'organisation. Anne-Sophie verbalise son désir d'avoir davantage de responsabilités et tend à prendre plus de place dans le processus décisionnel. Somme toute, l'évolution des rôles se fait en respectant le rythme de chacun. Ils se vouent mutuellement un grand respect tant au niveau des compétences techniques que relationnelles. Afin de structurer et de soutenir le processus de succession, ils se sont entourés de ressources externes. Le rythme n'a pas été discuté de façon formelle, mais le plan de succession s'échelonne sur une longue période de temps. Chacun veut laisser le temps à l'autre de s'acclimater à son nouveau rôle.

En ce qui concerne la direction de l'entreprise, selon toutes les personnes rencontrées, Pierre et Anne-Sophie ont des modes de gestion très similaires. Toutefois, selon un employé rencontré, « [Pierre], quand ça va pas bien, ça va pas bien, tandis que [Anne-Sophie], moi, je pense que ça va être une dirigeante beaucoup plus soft. Plus soft un petit peu. Mais, avec une main assez, assez rigide » (Employé, 2017a). Cette différence ne cause pas de conflits professionnels pour l'instant.

4.1.5.2 *Relation familiale*

L'importance de préserver la relation familiale a souvent été soulevée lors des entretiens. Ceci explique d'ailleurs que Pierre soit sincèrement ouvert à tout type de relève. Il est primordial pour les deux parties prenantes que tous y trouvent leur compte. Les membres de la famille confirment que la relation entre le père et sa fille est saine. Ils sont transparents et n'hésitent pas à se parler des vraies choses. Pierre est très soucieux de préserver l'harmonie familiale, tant dans la dyade avec sa fille qu'avec tous les membres de la famille.

Puisque la succession est un sujet émotif, Pierre veut limiter l'implication de sa femme dans le processus. Ainsi, Anne-Sophie et lui se sont entendus pour régler leurs dossiers sur les lieux de travail. Pour sa part, Johanne n'hésite pas à mettre fin aux discussions professionnelles lors des rencontres familiales. Dans cette famille, la distinction entre l'entreprise et la famille est primordiale pour préserver l'harmonie. « Une chose. J'ai fait ça, on était seuls ensemble. J'ai dit : "Tu sais, [Anne-Sophie], quand tu vis de quoi de frustrant dans l'entreprise. Que ce soit avec moi ou avec un collègue/une collègue de ton niveau. [...] Va pas le dire à ta mère » (Pierre, 2017).

4.1.5.3 *Conflits*

Dans le cas de cette succession, les conflits sont principalement liés à la relation professionnelle. Par exemple, la dyade a vécu un conflit lorsque Anne-Sophie n'a pas réalisé une tâche selon les exigences de Pierre. Toutefois, ils savent préserver leur relation en demeurant professionnel et en avouant leur tort.

En somme, aucun conflit majeur n'a été cerné dans cette relation. Toutefois, l'incertitude quant à la volonté d'Anne-Sophie de reprendre l'entreprise teinte la relation dans la dyade. Anne-Sophie sent qu'elle n'est pas 100% honnête avec Pierre puisqu'elle songe à faire autre chose que de reprendre l'EF.

Aussi, la relation familiale et professionnelle sont très étroitement reliées. Le respect hiérarchique est le même tant à la maison qu'au travail. Anne-Sophie valorise le respect vis-à-vis son parent, mais aussi son patron.

« Moi, je pense qu'au travail, c'est une relation différente qu'à la maison. À la maison, elle est la fille. Elle reste la petite fille, puis au travail, elle a tout un autre rôle » (Johanne, 2017). Bien qu'ils soient soucieux de préserver leur relation familiale et que certaines mesures sont prises pour distinguer la famille de l'entreprise, il semble que les deux relations s'entrecroisent beaucoup. Par exemple, Pierre reproche l'attitude parfois enfantine d'Anne-Sophie. La relation familiale qui se transpose au travail semble parfois poser un problème puisque le père voudrait réprimander le comportement de l'enfant, et non du successeur.

Parfois, ça va être.. là, ça vient chercher le père. Je donne un exemple. Elle est authentique. Elle est pas différente. C'est une belle qualité. On est en réunion. Elle est frileuse ma fille. Elle va mettre ses pieds sur la chaise pour se réchauffer. Là, ça, ça, j'ai de la misère. (Pierre, 2017).

Quant à Anne-Sophie, elle vit de la pression et de l'insécurité, mais n'en parle pas toujours à son père.

Dans mon école à moi, dans mon livre à moi, tu dois tout à tes parents. Je veux tellement pas décevoir mon père, tellement pas commettre des erreurs qui pourraient détruire ou rendre vulnérable tout ce qu'il a passé tant d'années et tant d'énergie à construire (Anne-Sophie, 2017).

Ainsi, le dilemme interne est très présent chez les deux parties. Ce dilemme est verbalisé et l'entourage en est conscient. Heureusement, la proximité familiale permet aux protagonistes de verbaliser leurs angoisses et leurs craintes tout au long du processus.

Quand ils ont commencé à en parler, ils étaient allés dîner ensemble, puis [Anne-Sophie] a dit à [Pierre]: "Je pourrai pas, papa. Je pourrai pas." Là, [Pierre] dit: "Pourquoi?". "J'aimerais ça avoir des enfants." Là, [Pierre], il dit: "Moi, j'aimerais ça être un grand-papa". Fait que déjà là, elle voit comment son père a travaillé, puis elle sait qu'elle ne peut pas faire ça. Elle n'a pas le goût non plus, je pense, de faire ça, mais c'est ça, le style de gestion aujourd'hui est différent de ça. Puis, [Pierre], il ne s'attend pas que [Anne-Sophie], elle gère comme lui (Johanne, 2017).

4.1.6 Avenir de l'entreprise

Bien que le projet de reprendre l'EF anime Anne-Sophie, elle envisage parfois un retour aux études et une réorientation de carrière complète dans un domaine tout autre. Au moment de réaliser ce projet de recherche, sa décision n'était toujours pas finale. Comme l'entreprise a son âge, elle y est particulièrement attachée. « Je suis ultra attachée à l'entreprise. C'est comme ma sœur » (Anne-Sophie, 2017). Pierre est conscient de l'incertitude de sa fille et se dit ouvert à envisager une reprise externe. À court terme, il y a un projet d'investissement majeur pour l'entreprise. Pierre signifie clairement son intention de ne pas se dissocier complètement des opérations de son organisation. Il envisage une retraite progressive et un rôle passif comme mentor pour la suite. Ce rythme semble convenir à Anne-Sophie. « Je pense que je vais avoir besoin que mon père soit un peu présent. Je ne serais pas prête demain matin... je serais très déstabilisée demain matin si on disait "Bon, ça y est!". Vraiment pas » (Anne-Sophie, 2017). Il est aussi envisagé de bâtir une équipe de gestion. « Ça, ça rassurerait [Anne-Sophie] parce que justement, c'est gros pour elle. Justement, par rapport à la transition, elle serait plus à l'aise d'avoir une bonne équipe » (Véronique⁴, 2017).

⁴ Prénom fictif.

Somme toute, le processus de succession est bien enclenché. Il y a peu de turbulences dans l'organisation à la suite de l'annonce de la succession, un plan est établi et chacun prend sa préparation au sérieux. Un grand travail d'introspection est fait de part et d'autre. Pierre et Anne-Sophie s'entourent d'experts et sont ouverts aux critiques constructives et se remettent constamment en question. Le bien-être de l'entreprise est aussi important pour l'un et l'autre. Ainsi, les décisions ne sont pas prises en fonction des individus. Pierre et Anne-Sophie aspirent à une croissance de l'entreprise et sont optimistes quant à l'avenir. Ils partagent une vision commune et se mettent en action dans ce sens.

4.2 Cas #2 : Règne conjoint

4.2.1 Mise en contexte

La seconde entreprise à l'étude est une entreprise manufacturière au Centre-du-Québec. Ce sont deux frères qui ont démarré l'entreprise en 1990. Les entreprises se sont divisées et chacun des frères s'occupe désormais d'une division. Les entreprises demeurent liées d'un point de vue fiscal, mais le pouvoir décisionnel de chacune des deux divisions de l'entreprise est distinct. Ainsi, l'un des frères, Yves, transfère sa division à sa fille Catherine⁵. Le parent-prédécesseur amorce une démarche progressive vers la retraite en diminuant ses heures au travail, mais partage le pouvoir décisionnel avec sa fille tout en conservant la pleine propriété de sa division.

4.2.2 Présentation du parent-prédécesseur

Après avoir travaillé à l'extérieur, Yves a décidé de se poser dans sa région afin de passer plus de temps avec sa famille. Yves n'a pas fait d'études et il démarre l'EF avec son frère en 1990 peu de temps après la naissance de sa fille unique.

⁵ Prénoms fictifs

Après avoir travaillé près de trente ans à bâtir et à faire croître sa compagnie, Yves envisage désormais un départ à la retraite. Il énonce toutefois un désir de demeurer actif dans l'EF. « Je vois pas... une retraite à 100%. J'aime ça m'occuper. Je vais toujours me trouver une petite mission quelque part » (Yves, 2017).

En tant que parent, Yves est fier de transférer son entreprise à sa fille et tend à lui donner davantage de responsabilités. Il veut s'assurer qu'elle soit bien préparée à prendre la relève. Par rapport au dilemme interne du parent-prédécesseur, celui-ci n'a pas été clairement énoncé. Yves est très fier de sa fille, mais son rôle de parent protecteur semble prendre le dessus parfois lorsque vient le temps de prendre des décisions. Le processus de transfert du pouvoir décisionnel est plus lent dans ce cas de relève et le parent-prédécesseur démontre une plus grande difficulté à lâcher-prise et à se désengager. Un travail d'introspection est enclenché et Yves tente d'adopter des comportements plus propices au transfert des responsabilités. « Je me dis tout le temps: "plus que je vais prendre de place, moins que, elle, elle va pouvoir en prendre". Si je prends toujours les décisions pour elle, bien, elle apprendra jamais à prendre une décision non plus » (Yves, 2017).

Selon Yves, le transfert intergénérationnel est plus facile qu'un transfert à un membre externe à la famille étant donné la relation de confiance déjà bien établie entre un parent et son enfant.

Il y a une confiance qui est là, que tu peux pas nécessairement... écoute, quand tu as élevé ton... la personne qui va prendre la succession, tu la connais la personne. Tu peux avoir une confiance. C'est plus facile d'avoir confiance en quelqu'un de la famille qu'un étranger (Yves, 2017).

4.2.3 Présentation de l'enfant-successeur

Fille unique de Yves, Catherine est une jeune mère de famille de 30 ans. Elle a terminé son baccalauréat en administration en 2010 et a intégré l'EF à temps plein à la fin de ses études. Même si elle désirait travailler ailleurs quelques années, les événements ont fait en sorte qu'elle est arrivée dans l'organisation en 2010 et n'en est jamais repartie. Lorsque Catherine a terminé ses études, Yves cherchait quelqu'un pour l'assister avec les tâches cléricales. Catherine a donc débuté sa carrière dans l'EF dans un poste d'adjointe administrative. Puisqu'elle connaissait bien l'EF pour y avoir travaillé durant l'adolescence, son intégration s'est faite aisément et rapidement. Elle est devenue gestionnaire de l'usine deux ans après son arrivée. Toutefois, les décisions financières sont encore principalement assumées par Yves.

Catherine a un tempérament émotif et un leadership fort. Elle est soucieuse de prouver sa valeur tant aux autres qu'à elle-même. « Après avoir eu mon fils, je savais où... je savais où je m'en allais, t'sais. To the top! Fait que... j'ai pesé sur la pédale à gaz » (Catherine, 2017).

Après avoir fait face à certains défis dans sa vie de gestionnaire, Catherine s'est entourée d'un mentor et s'est intégrée à un regroupement des chefs d'entreprise de sa région, et ce, afin d'être mieux outillée pour prendre la relève dans l'EF.

Quand tu sors de l'école là, t'as pas l'impression que t'as tort là. Non, mais c'est vrai. Parce que... Tout ce qui est théorique, tu le sais, fait que t'as l'impression que... Miss. [nom de famille], elle va changer le monde, puis c'est pas ça qui arrive. Y'a personne qui veut te suivre. Puis là, tu te fâches, puis tu rentres dans cet engrenage-là, que t'es pu capable de sortir parce que ça va juste mal. Puis t'as l'impression que c'est tous les autres le problème là.

Avec l'aide de son mentor, Catherine a fait de grands exercices d'introspection qui l'ont menée à modifier sa vision des choses. « Quand tu te dis : "Les autres, les autres, les autres..." , bin, c'est parce qu'il y a quelque chose que, toi, t'as pas compris » (Catherine, 2017).

Toutefois, en dépit de ses efforts, elle est aux prises avec un profond dilemme interne. Elle sent qu'elle doit prouver sa valeur aux autres puisqu'elle est « l'enfant de », mais aussi que la reprise d'une entreprise représente un important défi puisque tu dois t'adapter à ton prédécesseur.

Ce que je trouve difficile, supposons, c'est le jugement des gens. Je trouve que les gens pensent que c'est facile. Parce que justement, tu l'as pas partie du début, bien, c'est facile, t'sais. T'as pas travaillé fort. En fait, que c'est complètement le contraire là. J'ai jamais parti une entreprise du début. Sauf que tu t'obstines pas avec personne qu'avec toi-même quand tu pars une entreprise du début. Quand tu reprends une entreprise qui est déjà en fonction, bin, t'as des idées différentes. T'as... en tout cas, t'as un travail sur toi-même à faire (Catherine, 2017).

4.2.4 Processus de succession

Aucun cadre temporel formel n'est établi dans ce cas de transfert. Yves a déjà modifié son horaire de façon à avoir plus de temps libres et la situation lui convient telle qu'elle est. Catherine n'est pas pressée de voir son père quitter complètement l'organisation. Elle s'est jointe à un groupement d'entreprises de la région afin de rencontrer d'autres jeunes repreneurs qui partagent sa réalité. Cela l'aide à se préparer pour son propre règne de successeur.

En ce qui concerne les modalités de la succession, rien n'est formellement établi. « Étant des gens très passionnés, on n'est pas très sur papier » (Catherine, 2017). Toutefois, tous deux sont très concernés par la pérennité de l'organisation et Yves veut s'assurer que sa fille soit prête à assumer l'entière responsabilité des décisions dans l'EF avant de quitter.

En parlant aussi du processus de relève entre son frère et son neveu, Yves image la relève en disant : « On n'a pas laissé le paquet partir comme ça... le bébé sans carrosse, sans couverture, puis sans bonnet. On est encore présents, mais de moins en moins » (Yves, 2017).

4.2.5 Relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur

Tout comme pour le premier cas de relève, la relation paraît saine entre les deux protagonistes. La communication fait partie intégrante de la relation au sein de cette dyade. La transparence et l'honnêteté semblent être valorisées tout au long du processus.

Ayant tous deux des tempéraments émotifs et explosifs assumés, Yves et Catherine trouvent des moyens ensemble de faciliter la transition, que ce soit par du mentorat ou des discussions plus formelles quant aux transferts des rôles et des responsabilités.

Heureusement, leur relation familiale solide de même que le soutien de la mère et conjointe des partis concernés permet de tempérer les conflits, de les résoudre rapidement et d'en limiter les impacts.

4.2.5.1 *Relation professionnelle*

Sur le plan professionnel, Yves et Catherine se ressemblent. « C'est la similitude pis l'éducation... elle ressemble beaucoup, de la façon qu'elle dirige, ça ressemble beaucoup à [Yves] » (Employé, 2017b). Ils sont axés sur les opérations courantes et font peu de planification stratégique à long terme. Puisque c'est un enjeu dans leur cas de relève, le père et la fille ont commencé à tenir des rencontres formelles pour mettre en œuvre le transfert de rôles et de responsabilités.

Ainsi, aux deux à trois semaines, Yves et Catherine se rencontrent pour se fixer des objectifs à atteindre. Cette façon de faire permet de diminuer les insatisfactions de Catherine quant au partage du pouvoir décisionnel.

Fait qu'on pouvait lui donner la priorité qu'on voulait, mais fallait que ce soit fait pour telle date. Fait que chacun pouvait gérer son temps de la manière qu'il le voulait. [...] Puis, ça a vraiment beaucoup aidé à notre communication parce qu'à moment donné, sinon, chacun fait ses affaires, puis communique pas. Puis là, ce qui arrivait, c'est qu'on arrivait dans l'usine, chacun notre tour, puis on donnait des indications contraires (Catherine, 2017)

4.2.5.2 *Relation familiale*

L'entretien de la relation familiale est au cœur des discussions dans cette EF. Catherine voit ses parents sur une base régulière et sa mère permet de tempérer les conflits entre Yves et Catherine. En n'étant pas impliquée dans les activités de l'entreprise, elle permet d'offrir un regard extérieur sur les situations et écoute les inquiétudes de sa fille et de son conjoint.

L'émotivité de Yves et de Catherine leur joue parfois des tours et tend à faire escalader les tensions ressenties. « Je me rends compte, je ressemble beaucoup à mon père en termes de passion » (Catherine, 2017). Une communication franche semble faire en sorte de limiter les impacts.

T'sais, la communication, dans le fond, dans tout ça, que ce soit dans la famille ou dans... C'est comme un couple là, c'est pareil. Faut vraiment se parler. Faut... faut que les choses soient claires. (Catherine, 2017).

La grande fierté de Yves par rapport à sa fille est aussi un élément fort de la relation. Aucun désaccord à l'extérieur du travail n'a été soulevé lors des rencontres avec toutes les personnes de l'organisation et de la famille.

4.2.5.3 Conflits

En résumé, les conflits soulevés dans cette dyade sont liés à la relation professionnelle.

Si je peux dire un terme général, c'est... souvent, c'est... à qui est le pouvoir? Dans le fond, à qui est la tâche? À qui elle appartient? Si ça, c'est pas clair, bin ça devient un désaccord. Tout ce qui n'est pas clair en fait [...] Bin là, qui va avoir raison? Parce qu'en fait... bin... tu te dis, tu te dis : "Toi, en tant que relève, eh... bin il faut que ça marche à ma manière. Éventuellement, ça va être à moi." Mais le cédant, lui, il dit : "Bin... Faut que ça marche à ma manière, ça a toujours marché à ma manière, puis ça fonctionnait" (Catherine, 2017).

Catherine reproche à Yves de ne pas suffisamment l'impliquer dans le processus décisionnel, principalement en ce qui a trait aux décisions financières. Ainsi, la difficulté du père à se désengager des décisions, agencée au profond désir d'émancipation de Catherine, tend à créer des tensions et des situations de désaccord. La bonne communication, la transparence et la vision éclairée de la situation permettent toutefois à cette famille de mener le processus de relève sans trop de turbulences.

Mais ça arrive qu'on a des... ça arrive encore qu'on a des... t'sais des... je vais dire des chicanes, mais t'sais, nous, on est zéro rancuniers. Ça aussi, c'est un point winner pour la relève. Il faut pas garder de rancune. On vide le sac, puis on le met à poubelle. Non, mais... Y'a quelque chose à vivre là, bin, on le vit là, mais après ça, on y revient pas (Catherine, 2017).

4.2.6 Avenir de l'entreprise

En ce qui concerne l'avenir de l'entreprise, Catherine ne manque pas d'ambition. Dans les dernières années, l'EF a fait d'importants investissements dans ses infrastructures. Il n'est pas question d'un départ complet de Yves pour le moment.

J'ai encore besoin de lui. Je veux pas qu'il s'en aille. T'sais, non mais c'est vrai. S'il part demain matin, j'suis dans marde. T'sais... Bin, en même temps, je serai jamais prête à ce qu'il s'en aille, mais en tout cas. Je pense. Puis, c'est important que tout le monde se sente impliqué de la façon qu'il veut l'être. Fait que t'sais, si mon père veut continuer à bisouner... charrier du stock, puis aller à Coop, bin... il ira à Coop, puis il charriera du stock. T'sais, je vais lui en trouver des projets qu'il peut faire ça, puis qu'il peut améliorer parce qu'il simplifie ma vie aussi par le fait même là (Catherine, 2017).

Encore une fois, Yves est soucieux de bien préparer sa fille. Il lui importe que l'entreprise qu'il a fondée lui survive. « On a créé un ruisseau, puis on essaie de montrer à la relève de pas le tarir. Prenez-en pas trop d'eau parce que si on commence à la gaspiller, tout à l'heure, il n'y en aura plus » (Yves, 2017).

4.3 Cas #3 : Désengagement du parent-prédécesseur

4.3.1 Mise en contexte

Le troisième cas est un transfert entre Luc et ses deux fils Nicolas et Simon⁶. L'entreprise de restauration organise des réceptions, banquets et mariages et est en opérations depuis 30 ans. Les fils de Luc ont intégré l'entreprise à l'adolescence, mais sont entrés officiellement en poste à la fin de leurs études. Lors de l'intégration du fils cadet il y a cinq ans, ils se sont alors affichés comme relève officielle. Seuls les deux garçons voulaient reprendre l'EF. Leur sœur travaille à temps partiel au service et détient de l'actionnariat, mais n'a aucun pouvoir décisionnel. La femme de Luc travaille de temps à autre au service. Lors de la haute saison estivale, l'entreprise compte près de 20 employés.

⁶ Prénoms fictifs.

4.3.2 Présentation du parent-prédécesseur

Luc a travaillé sur plusieurs projets avant d'en arriver au modèle d'affaires actuel en 2000. En 2012, lorsque ses fils ont décidé de reprendre l'EF, Luc a fait d'importantes injections de capital pour moderniser les installations de celle-ci. Encore très présent dans les opérations de l'entreprise, Luc laisse toutefois à ses fils le pouvoir décisionnel. Assez bonace, Luc a tendance à céder rapidement aux demandes de ses fils pour éviter les conflits. L'employée et le membre de la famille rencontrés ont tous deux soulevé ce trait de Luc.

Bien que Luc n'ait pas directement verbalisé son dilemme interne, celui-ci s'est reflété dans certains de ses propos lors de l'entretien avec la chercheuse. Lorsqu'il a été question de l'investissement majeur en 2012, Luc s'est interrogé. « J'voulais être sûr de mon coup avant de dire : "Heille, j'vous donne une partie de mon patrimoine" » (Luc, 2018). Il a tout de même décidé de mettre toutes ses économies dans ce projet. Il a toutefois affirmé : « Si j'avais eu à choisir de façon très objective des partenaires, je sais pas si j'aurais pris mes deux gars » (Luc, 2018). Par ces paroles, le parent-prédécesseur démontre un certain dilemme entre son rôle de père et son rôle de prédécesseur. Aussi, il a énoncé le fait que la relève n'était pas un choix financier, mais un choix familial. « Ce serait pas aussi payant que de vendre à d'autres, ça c'est bin clair. Mais en même temps, ça fait partie d'un patrimoine à partager » (Luc, 2018). L'employé ainsi que le membre de la famille rencontrés confirment ces points en ajoutant que Luc est un homme résilient, soucieux de préserver l'harmonie familiale. C'est d'ailleurs pourquoi il a légué une partie de l'actionnariat à sa fille qui n'est pas impliquée dans les activités de l'EF, par souci d'égalité dans le partage du patrimoine familial.

4.3.3 Présentation des enfants-successeurs

Bien que ça ne faisait pas partie de leurs plans initiaux, les deux frères, Nicolas et Simon, ont décidé de reprendre ensemble l'EF. Après des études en théâtre, Nicolas a été le premier à intégrer l'EF. Il a invité Simon à se joindre à lui. Ce dernier, après ses études en hôtellerie, a accepté de reprendre l'EF avec son frère aîné. Luc décrit ses fils au travail :

[Nicolas] est plus visionnaire que [Simon]. Y'a comme une vision de... [...] Y'est un peu... comment c'qu'on appelle ça? Boss des bécosses. Y'est un peu "nez fourré partout". [Simon], plus jeune un peu, moins de responsabilités, un peu plus foufou... Excellent avec le service à la clientèle. Les gens l'aiment. Y'est enveloppant (Luc, 2018).

Au moment de la recherche, Nicolas ne se sent pas totalement accompli dans ses tâches et vise à diversifier les activités de l'EF pour qu'elle lui ressemble davantage. Simon, quant à lui, avoue ouvertement ne pas vouloir faire ça toute sa vie. De plus, tant chez Nicolas que Simon, le dilemme interne a été clairement verbalisé.

Puis là, c'est dichotomique parce que tu te retrouves à vouloir la reconnaissance du père [...], puis en même temps, tu veux t'affranchir du père. [...] Ça, c'est difficile parce que c'est pas mes affaires. C'est nos affaires (Nicolas, 2018).

4.3.4 Processus de succession

Dans cette entreprise, le processus de succession n'a pas été formellement planifié. Le transfert se fait sans grande discussion sur les modalités. Le transfert d'actionnariat s'est fait suite à des pressions répétées des repreneurs.

J'imagine dans les relèves familiales, c'est pas vraiment tant défini que ça. Peut-être pour des entreprises où est-ce qu'il y a un gros chiffre d'affaires pis y'a un enjeu plus économique, il te faut une meilleure planification, mais t'sais, nous autres, ça s'est fait au fur et à mesure [...] On parle d'un 5-7 ans de transfert eh... fait que... on est dans les temps, t'sais, on... y'a pas de date qui a été fixée. Y'a pas tant d'objectifs non plus (Simon, 2018).

Alors que Luc et Simon considèrent que c'est normal de planifier peu dans une EF, Nicolas aurait préféré une plus grande rigueur dans la détermination des rôles et des processus. « Le manque d'organisation structurelle. Le manque de structure pis d'organisation. À l'interne. Dans notre façon de faire. Ça, c'est clairement un manque à combler » (Nicolas, 2018).

4.3.5 Relation entre le parent-prédécesseur et les enfants-successeurs

La relation est complexe dans la triade. Les rôles professionnels n'ont jamais été clairement définis, alors la relation familiale s'est beaucoup transposée dans l'EF. Ainsi, le fils sociable s'est retrouvé à s'occuper davantage du service et des ventes, alors que le fils plus artistique s'occupe de la cuisine et de l'élaboration des menus. Les répondants externes à la triade ont confirmé cette transposition de la dynamique familiale au travail.

4.3.5.1 *Relation professionnelle*

Somme toute, la relation professionnelle semble s'être régularisée au fil du temps. Luc et Simon ont des tempéraments similaires, mais Nicolas a parfois du mal avec les comportements de son père et de son frère.

Puisque les rôles et responsabilités de chacun n'ont pas été formellement définis, il arrive que les employés reçoivent des directives contradictoires de la part de Luc et de Nicolas. Aussi, bien que Nicolas et Simon aient été officiellement désignés comme les dirigeants de l'entreprise, Luc prend des décisions d'affaires sans consulter les garçons. « T'sais, quand tu mènes ça tout seul tout le temps. Pas long prendre une décision. Là, eh... au début, j'me faisais chicaner » (Luc, 2018).

Attribuable au risque financier assumé exclusivement par Luc ainsi qu'à son attachement à l'organisation qu'il a créée, il vise davantage la croissance de l'entreprise que ses fils.

Moi, je leur pousse dans le dos pour qu'on développe d'autres produits. Le mariage, c'est une journée par semaine. C'est pas beaucoup. On est plusieurs à vouloir partager le gâteau. Les gars veulent plus de crémage sur leur morceau qu'avant fait que... faut que... faut les revenus, eh... augmentent également. Fait que je leur pousse dans le dos pour développer du corporatif (Luc, 2018)

Ainsi, par leurs méthodes de travail, leurs façons de diriger et leurs visions de l'avenir différentes, la relation est parfois tendue au travail.

4.3.5.2 *Relation familiale*

La conjointe de l'un des fils admet que les tensions au travail se répercutent parfois dans les réunions de famille. Selon ses dires, les conflits sont en lien avec les rôles de Luc, Nicolas et Simon au restaurant, comme dans la famille.

Par exemple, Nicolas qui est chef-cuisiner dans l'EF se retrouve avec le rôle de cuisiner dans les réunions familiales, bien qu'il aimerait que les autres s'occupent de cette tâche.

Que là, à un moment donné, on l'entend lâcher une craque que : « Ah! C't'encore moi qui cuisine. » [...] Ou que t'as [Luc] qui va tout commencer à contrôler les affaires en cuisine. Fait que là, ça va comme créer une friction complètement inutile. Puis là, t'as comme le reste de la famille qui est un peu témoin de ça. Fait que ça reste un peu tendu. [...] Fait qu'on voit que y'a quand même un côté « j'essaie de contrôler quand je suis dans une réunion familiale », pis ça se ressemble aussi quand on est sur le lieu de travail (Joëlle⁷, 2018).

⁷ Prénom fictif.

4.3.5.3 *Conflits*

Luc, Nicolas et Simon sont très différents les uns des autres. Luc et Nicolas font preuve d'une grande résilience, alors que Simon est plus frondeur et cède moins facilement lors de mésentente. Nicolas a une vision humaine de l'EF, alors que Simon vise davantage la prospérité financière. Les conflits se font sentir dans les deux cercles d'influence, c'est-à-dire tant dans l'entreprise que dans la famille.

Fait que là, bin écoute, moi, j'essaie de composer un peu avec eh... on n'a pas les mêmes méthodes de travail. J'tais... Mais... si je veux leur laisser de la place, faut que je leur laisse la place. J'suis moins intransigeant. J'ai appris à... à baisser un peu mes attentes, puis pas être tout le temps : « Ah... Y'ont pas fait ci, y'ont pas fait ça. » Plutôt focuser sur les bons coups, puis eh... essayer de mettre de l'eau dans mon vin un peu. Des fois, y'est rosé là, mais... mais ça marche très bien. Eh... Ils semblent heureux (Luc, 2018).

Au travail, les conflits entre les deux générations sont liés à la gestion des liquidités et aux rôles et responsabilités de chacun. Selon une employée rencontrée, les enfants-successeurs ont pu compter sur les investissements majeurs du parent-prédécesseur et n'assument aucun risque financier. « Ils ont une énorme chance d'avoir eu tout ça sans avoir de prêt. C'est [PP] qui a tout avancé. Il a tout mis. Tout, tout. Là-dedans. Évidemment, moi, ça m'effraie parfois un peu » (Employée, 2018).

Même si le parent-prédécesseur est l'unique créancier de l'entreprise, les enfants-successeurs lui reprochent de faire des dépenses inutiles.

« C'est pu juste ton entreprise. Tu peux pu juste prendre des décisions par toi-même. Faut... t'as pas le choix de nous consulter, t'sais. » J'te donne un exemple. L'année passée, y'a acheté une voiture électrique. Il l'a achetée au nom de la compagnie, puis eh... vraiment une mauvaise décision. Y'a pas fait un bon choix. Ça nous coûte beaucoup trop cher pour une location, pour une [juron] de voiture électrique qui sert pas à grand-chose. Fait que... très mauvaise décision ici, qu'il n'a pas consulté, fait que... c't'un exemple (Simon, 2018).

Aussi, un manque de synchronisme entre le prédécesseur et les successeurs semble causer des tensions dans la triade. En effet, les enfants-successeurs semblent presser de prendre le plein contrôle de l'EF, bien que le parent-prédécesseur ne soit pas rendu à cette étape du désengagement.

C'était le patron. Là, on est un peu au même pied d'égalité malgré que ça reste le grand patron, t'sais. Mettons que quand si y'a une décision finale à prendre, ça va être quand même lui qui a le dernier bout du bâton parce que c'est son entreprise, encore, malgré tout (Simon, 2018).

4.3.6 Avenir de l'entreprise

La planification à court et moyen terme de cette EF n'est pas déterminée. Nous avons remarqué une incohérence entre les investissements majeurs et les intentions de la relève. « Moi, je pense qu'ils sont gâtés. Je pense qu'ils sont gâtés » (Luc, 2018). Dans les dernières années, Luc a investi massivement dans l'EF, mais aux dires des personnes rencontrées, Nicolas et Simon ne semblent pas mettre tous les efforts nécessaires pour que l'EF prospère. D'ailleurs, Simon et Nicolas ont tous deux partagé leurs doutes quant à leur avenir à long terme dans l'EF. « Si ça, ça peut se développer, moi, je suis prêt à rester plus longtemps. Mais si c'est juste de la restauration pure et dure, je tough... j'ai pas envie de faire ça toute ma vie » (Simon, 2018). De son côté, Luc est profondément animé par le désir de laisser un bel héritage à ses enfants, mais il semble le faire au détriment de son propre avenir financier. Malgré tout, il comprend le risque qu'il a encouru en investissant toutes ces liquidités dans l'EF.

Est-ce qu'on vendra... tout? Je sais pas. Moi, j'veux pas les... tant que ça fait leur affaire, c'est tant mieux. La journée où ça fera pu leur affaire... « Salut bonjour. Vous voulez faire d'autres choses. Continuez votre p'tit bonheur de chemin. On a fait un bon bout de chemin ensemble. » À date, ça fonctionne bien. On a nos forces, nos faiblesses, là. J'pense que tout le monde a des côtés forts pis des côtés un peu plus faibles, mais le... mais le mariage est heureux. Y'a plus souvent de moments heureux qu'il y a de moments malheureux (Luc, 2018).

4.4 Cas #4 : Règne des enfants-successeurs

4.4.1 Mise en contexte

Le quatrième et dernier cas de relève présenté est celui de Michel, Félix et Raphaël⁸. Entreprise manufacturière connaissant une forte croissance en Estrie et fondée en 2000 par Michel, cette EF est désormais dirigée exclusivement par les deux enfants-successeurs.

Fondée en 1999 par Michel, l'EF est passée par plusieurs projets d'investissement pour être finalement vendue à Félix et Raphaël en 2008. Depuis 2016, Félix assume les fonctions de président-directeur-général.

Lorsque Michel a senti que son entreprise était à un niveau intéressant pour ses fils et qu'elle représentait un faible risque pour ceux-ci, Michel n'a pas hésité à leur offrir de l'actionnariat. « On avait comme quadruplé le chiffre d'affaires, pis eh... tout était en place pour... nous lancer plus haut que c'que je suis capable de faire. J'voyais que mes limites étaient rendues là, pis les jeunes embarquaient » (Michel, 2017).

4.4.2 Présentation du parent-prédécesseur

Peu scolarisé, Michel a connu le succès comme entrepreneur, et ce, dans deux entreprises. Après avoir vendu sa première entreprise à ses partenaires, il s'est lancé seul en affaire, et ce, à l'âge de 45 ans. Il a su diriger l'EF dans la croissance et y a intégré d'abord son fils aîné, Félix, puis son fils cadet, Raphaël.

⁸ Prénoms fictifs

En tant que parent-prédécesseur, Michel est fier de ses fils et de leur façon de diriger l'EF.

De les voir heureux dans quelque chose qu'ils font. Moi, eh... c'est, c'est...le dénouement le plus heureux. [...] J'ai toujours dit que l'important, c'était le bonheur, c'était pas l'argent. Eux autres, ils rentrent travailler à tous les jours, sont heureux ... ma plus grosse préoccupation, c'est leur bonheur. Si sont heureux, bin r'garde. J'vois ça d'un bon œil. C'est pas rien que la business qui les rend heureux, là, t'sais, c'est l'ensemble de leur vie. Si ça contribue, bin t'sais, pas de trouble (Michel, 2017).

À un moment de l'entretien, Michel a verbalisé son dilemme en tant que parent et prédécesseur. Bien qu'il croit fermement que son entreprise soit prospère et qu'elle est un bel héritage pour ses enfants, il se questionne sur son influence dans les décisions de ses fils.

Y'a un moment donné, j'ai posé la question : « J'fais-tu une bonne affaire, de leur... de les influencer dans ça? Ils vont-tu m'en vouloir un jour, t'sais? » T'sais, un moment donné, là, y'auraient pu faire d'autres choses [...] J'me suis dit : « R'garde. J'les influence là-dedans. Si ça vire mal, j'assumerai les conséquences. » J'leur fais confiance qu'ils vont réussir (Michel, 2017).

4.4.3 Présentation des enfants-successeurs

Tous deux âgés dans la fin trentaine, Félix et Raphaël ont entamé le processus de relève de l'EF il y a dix ans. Peu scolarisé, Félix a obtenu le poste de président-directeur-général grâce à ses compétences professionnelles reconnues par ses collègues, son père et son frère.

Ayant débuté dans un poste technique, Félix s'est ensuite intéressé aux ventes de l'EF puisque son père l'y a intégré. Depuis deux ans, il est officiellement en charge des décisions stratégiques de l'organisation.

J'm'en suis mis beaucoup sur les épaules. Mais eh... j'pense qu'un entrepreneur qui s'en met pas sur les épaules, eh... hiii... t'sais, si c'pas toi qui... qui fait que ça marche, t'as des employés, là. Moi, j'ai... moi, j'avais des employés que j'veux... j'veux leur donner une paye à chaque semaine pour que... y'aillent des familles, puis que ça aille bien, puis qu'ils me regardent, puis qu'ils pensent pas que j'suis quelqu'un de malhonnête ou... envers eux. Fait que, t'sais, j'ai une conscience (Félix, 2017).

De plus, il démontre une fibre entrepreneuriale forte. « J'pense que la vie est trop courte pour être pluggé dans une routine [...] J'ai hâte à demain pour savoir qu'est-ce que demain a » (Félix, 2017).

Raphaël, quant à lui, est plus intéressé par les tâches techniques, c'est pourquoi il est en charge de la logistique et de la production. Ayant fait des études artistiques à Montréal, il est revenu dans l'entreprise après un parcours professionnel qui ne lui plaisait pas. Il est heureux que son frère soit à la tête de l'entreprise et chacun semble trouver son compte dans son rôle et ses responsabilités.

4.4.4 Processus de succession

En 2008, alors âgé de 28 ans, Félix a décidé de donner toutes ses liquidités en mise de fonds pour reprendre l'EF. Cette famille a été très soucieuse de bien définir les rôles de chacun. Ainsi, la distinction entre pouvoir décisionnel et actionnariat est bien définie. « Y'ont leur chapeau d'actionnaire, y'ont leur chapeau de dirigeant » (Michel, 2017). Pendant les années qui ont suivi, Michel et Félix ont partagé le pouvoir décisionnel laissant graduellement de plus en plus de pouvoir à Félix. « Ça s'est planifié dans un plan de vision stratégique. Pis eh... on a juste suivi le plan dans le fond. Fait que... that's it. Entre le prévoir sur papier pis le réaliser, bin... ça a aidé qu'on le mette sur papier pour le réaliser » (Félix, 2017).

4.4.5 Relation entre le parent-prédécesseur et les enfants-successeurs

En tant que gestionnaires, Michel et Félix semblent partager plusieurs traits similaires. La relation dans la triade est saine. Les activités familiales à l'extérieur de l'EF sont fréquentes, bien que moins nombreuses depuis que les frères travaillent ensemble.

4.4.5.1 *Relation professionnelle*

« Comme on est dans la même entreprise, mais qu'on exerce des fonctions différentes, le climat de travail est... est aussi bien que si on travaillait... si on était des amis, j'dirais, là (Raphaël, 2017). Félix et Raphaël ont trouvé un bel équilibre dans leurs rôles et responsabilités respectifs.

Lors du transfert, Raphaël et Michel avaient certaines difficultés à travailler ensemble étant donné leurs méthodes de travail différentes. « Bin, écoute, on avait... on avait les... des échanges corrects, là. Bin normal en tant que... c'tait comme un boss pis un employé » (Michel, 2017). Quant à Michel et Félix, ils étaient surtout confrontés à des divergences d'opinion quant à la vision stratégique de l'EF.

« Tant que j'vais être icitte, on va garder le détail. » Fait qu'on a gardé le détail. Quand j'suis parti, là, j'ai dit officiellement que je revenais pas, y'ont sorti le détail. Pis effectivement... les chiffres d'affaires ont monté. Parce que là, ils se concentraient à ouvrir des distributeurs, pis t'sais, eux autres, y'étaient vraiment d'accord là-dessus. Fait que j'ai respecté la décision (Michel, 2017).

Avec les technologies, les différences générationnelles se sont fait sentir à certains moments. L'ouverture de Michel a fait la différence et les tensions ont été limitées aux divergences d'opinions. « T'sais, à moment donné, tu deviens un frein dans l'entreprise. Faut que tu saches reconnaître le jour que tu deviens un frein » (Michel, 2017).

4.4.5.2 *Relation familiale*

En ce qui concerne la relation familiale, tous trois visent à préserver l'harmonie à l'extérieur de l'EF. « Dans une entreprise qui est bien gérée, il faut tu gères ça aussi. Faut tu gères les relations externes aussi bin que les relations internes. Il faut tu fasses de la prévention. Si ça te concerne pas, tu fais la moitié de ta job » (Michel, 2017) « On se laisse de la distance en dehors de la job » (Félix, 2017).

Lors du transfert de l'EF, Michel a eu certaines craintes quant à la relation avec Félix. Pour ce père de famille, l'important est de préserver l'unité familiale.

« Ç'a a besoin de marcher, p'pa, parce que... » Il me l'a jamais dit, mais il m'a fait confiance, t'sais. Pis je l'sentais qu'il était... Écoute, y'avait des chiffres, là, à l'appui. C'tait une belle entreprise, pis... j'y ai vendu le rêve de devenir riche un jour, pis... de pas trop travailler, t'sais (Michel, 2017).

4.4.5.3 *Conflits*

Ce cas de relève réussie présente peu de situations conflictuelles. Michel croit fermement aux compétences de ses fils pour mener l'entreprise vers une croissance soutenue. Il énonce certaines craintes par rapport à l'implication des conjointes dans les discussions d'affaires, ce qui cause parfois des tensions entre les deux frères.

Je commence à le réaliser, déjà, entre mes deux fils pis leurs deux femmes. Ça, eux autres s'en rendent pas compte. Mais je vais leur donner un conseil là-dessus. Quand y'arrivent chez eux, ils parlent pu de business. Faut jamais t'amènes ta business à maison (Michel, 2017).

Au travail, Michel et Raphaël ont vécu plus de tension que Félix. En effet, le dilemme interne s'est fait sentir plus directement par Michel avec son fils Raphaël.

Bin... des choses que... fallait pas j'y dise comment le faire, t'sais. Des affaires comme ça. « R'garde, ça, t'as pas besoin d'me l'dire, j'vas le faire. » Des remarques qu'un père a plus de misère à recevoir, t'sais. Mais, j'mettais mon chapeau de patron pis si j'voulais que ça soit fait de même, j'y disais : « Non. R'garde, on va le faire comme ça. C'est moi qui est boss, c'est moi qui décide. » Fait que... il se rangeait t'sais. [...] Bin là... à moment donné... faut tu démêles les rôles. T'es un employé, là. T'as beau avoir des actions, mais ça te donne pas le droit de contester c'que le boss dit (Michel, 2017).

Raphaël, quant à lui, trouvait son père rigide et attribue ces différences aux générations qui les séparent.

Ah! Bin, mon père, c't'une tête de cochon. C't'un baby boomer. Y'a raison sur tout. Donc, il... pis c'est correct! J'vas peut-être être comme ça avec mes enfants aussi, mais... venait un temps où j'm'en venais dans la mi vingtaine, où j'avais mes idées, j'avais mes propres façons de faire, puis eh... eh... y'avait deux [chefs] (Raphaël, 2017).

Avec Félix, les tensions étaient davantage liées aux visions stratégiques et aux différences générationnelles. Félix a reproché à son père de trop le protéger. Alors que Michel a vécu des années difficiles suite à des relations d'affaires insatisfaisantes, Félix désire faire ses propres expériences. « Ça, ça t'appartient, c'est ton histoire, ça. Laisse-moi faire mes erreurs, t'sais » (Félix, 2017).

En tant que repreneur, Félix a des projets ambitieux et a parfois été confronté aux réticences de son père lors du règne conjoint, principalement en ce qui concerne les technologies et l'endettement.

Il nous a toujours appris à pas dépenser l'argent qu'on n'a pas. Sauf que moi... à la différence, c'est que j'ai plus tendance à utiliser le levier financier qui est disponible pour faire croître la compagnie. C'est normal. On n'est pas au même endroit dans notre vie. On n'avance pas à même vitesse, t'sais. Fait que y'a fallu, comme, marier un peu ces deux aspects-là (Félix, 2017).

Selon Michel et ses fils, le fait que leur entreprise était en pleine croissance durant le transfert a facilité le processus d'un point de vue relationnel.

Mais on n'a jamais... on n'a jamais eu de conflits. Faut dire, eh... faut dire que l'entreprise allait bin. Ça, c't'un gros plus, hein. Si l'entreprise aurait été mal, on aurait peut-être eu plus de conflits, je l'sais pas. Mais nous autres, ça s'est très bien passé (Michel, 2017)

4.4.6 Avenir de l'entreprise

« La vie d'un produit, ça a une fin. Tôt ou tard » (Michel, 2017). Lorsqu'on parle de l'avenir de l'entreprise, Félix et Raphaël voient les opportunités d'affaires et de croissance. Ils envisagent de se diversifier et d'adapter leur modèle d'affaires à leur industrie. Michel n'est plus impliqué dans les opérations de la compagnie et profite de la retraite avec sa femme.

Les enfants-successeurs prévoient conserver leur rôle respectif tant que l'EF se porte bien et qu'ils sentent être les bonnes personnes pour la mener à bon port. Ils ont une communication franche et mettent la prospérité de l'EF au cœur des discussions stratégiques.

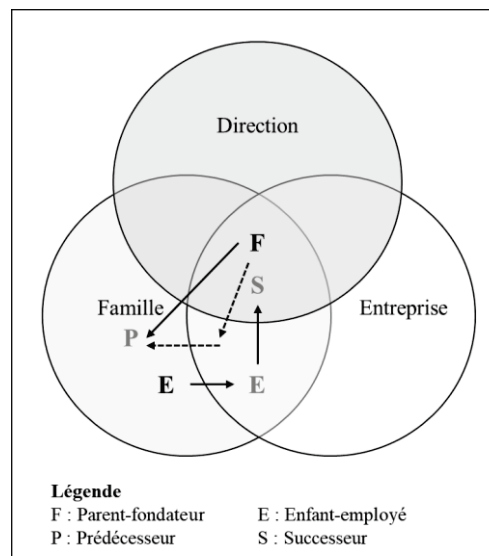
Fait que c'est ça que j'veux faire pour le reste de mes jours, t'sais. Le jour où c'que j'serai pu à l'aise à être directeur général, bin, j'vas mettre un faux directeur général ici, mais en arrière, c'est quand même moi qui va caller les shots. Puis lui, il va gérer le day to day, t'sais. C'est moi... c'est moi qui ira jouer au golf (Félix, 2017).

CHAPITRE 5. DISCUSSION

À la lumière des informations recueillies dans le cadre de notre projet de recherche, nous pouvons ressortir divers éléments propres à la relation parent-prédécesseur et enfant-successeur. Dans le présent chapitre, nous présentons les types de conflits familiaux, professionnels et internes liés au dilemme famille-entreprise vécus par les individus, puis certains éléments modérateurs de la relation.

Peu importe le cadre temporel de la succession, le dilemme interne famille-entreprise des acteurs, la relation professionnelle et la relation familiale exercent une influence marquée dans les interactions entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur. De plus, l'occurrence des conflits peut être expliquée par le mouvement des protagonistes dans le modèle des trois cercles (Tagiuri et Davis, 1996), plus précisément par le changement de rôles des individus. Dans les trois cercles de l'EF, nous pouvons illustrer le mouvement du parent-prédécesseur et de l'enfant-successeur lors du processus de succession. Afin de compléter la figure 2 présentée au chapitre 2 du présent document, la figure ci-dessous illustre tous les changements de rôles des individus.

Figure 5 Changements de rôles du parent-prédécesseur et de l'enfant-successeur



Ainsi, la relation parent-enfant est la relation qui sert de base à tout processus de succession. Ensuite, l'enfant intègre l'organisation, puis se dirige à la direction. Le parent-fondateur agit à titre de parent, d'employeur, puis de prédécesseur. Le cadre temporel n'est pas rigide. Ainsi, le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur peuvent se partager la zone centrale du modèle durant plusieurs années avant d'entamer la phase de désengagement. Lors du désengagement, le prédécesseur peut faire le choix de se retirer complètement de l'organisation en se déplaçant hors de ce cercle, comme c'est le cas dans l'entreprise de Félix et Raphaël dans laquelle leur père, Michel, n'a plus de pouvoir décisionnel ni d'implication opérationnelle. Un autre parent pourrait décider d'occuper un poste de mentor ou aux opérations, comme le désire Luc et Yves. D'autres, comme Pierre, sont indécis. Le fait de demeurer dans l'entreprise peut être transitoire et le parent peut décider de se retirer complètement. Bref, tous les mouvements dans le modèle sont possibles.

Afin de répondre à notre question de recherche, cette meilleure compréhension des changements de rôles dans l'EF nous permet de mieux comprendre les conflits, et ce, en distinguant les différentes relations entre les protagonistes.

Ainsi, la relation parent-enfant est la première relation. Celle-ci est la relation familiale. Elle dure toute la vie des protagonistes et se situe dans le cercle « famille » du modèle. Certains conflits trouvent leur source dans cette relation, relation omniprésente tant dans la vie personnelle que professionnelle.

Ensuite vient la relation professionnelle. Tous les cas de notre échantillon ont entamé la relation professionnelle avec une relation patron-employé. Cette relation se transforme ensuite en une relation prédécesseur-successeur lorsque la transition est entamée, alors que les protagonistes se retrouvent dans la zone centrale du modèle. Certains conflits sont directement attribuables à la relation professionnelle, c'est-à-dire aux cercles « entreprise » et « direction » du modèle.

Enfin, certains conflits internes semblent attribuables à la relation famille-entreprise, parfois difficile à agencer, c'est-à-dire à la jonction entre les cercles « famille » et « entreprise ».

Alors que la revue de la littérature traite des conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur comme étant issus de différences intergénérationnelles (Bah et Cadieux, 2011) et de divergences de vision et de style de direction (Cisneros, 2007; Filser et al., 2013), notre étude démontre plutôt que les conflits dans la succession peuvent trouver leur origine dans plus d'une sphère de la vie des protagonistes et que les conflits professionnels tels que proposés par les auteurs d'études précédentes ne sont pas toujours d'origine professionnel. Ils peuvent être issus originalement d'un conflit d'ordre familial ou d'une dissonance chez un individu causé par le dilemme famille-entreprise, puis s'être transposé dans l'organisation. Le positionnement dans le modèle des trois cercles de Gersick et al. (1997) tel que nous le proposons permet de mieux comprendre les intérêts de chacun et de déterminer les sources des conflits sous-jacentes.

Ainsi, il nous apparaît donc vrai que la famille et l'entreprise sont deux entités distinctes contradictoires (Leach et al., 2000) et que les individus peuvent y vivre un profond dilemme famille-entreprise (Lam, 2011). Toutefois, aucune étude ne permettait jusqu'à maintenant de segmenter concrètement les types de conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur. Les individus eux-mêmes semblent avoir de la difficulté à identifier la cause des conflits et des tensions vécus, et ce, parce que les deux principales sphères de leur vie, soient l'entreprise et la famille, s'entrecroisent.

Pourtant, les résultats de notre étude démontrent que certains conflits sont directement attribuables à la relation familiale, alors que d'autres sont liés à la vie professionnelle et que d'autres sont liés aux individus eux-mêmes. Lorsqu'un conflit émerge de l'une de ses sphères, il se transpose dans les autres et cette complexité occasionne une difficulté à adresser le conflit.

Pour confirmer cette idée, nous avons remarqué que dans l'entreprise de Pierre et Anne-Sophie, là où une distinction plus nette existe entre les deux entités famille et entreprise, les conflits se résorbent plus rapidement, prennent peu d'ampleur et se manifestent moins souvent. Nous croyons donc que notre recherche permet de segmenter les conflits selon leur origine, et d'en faciliter la résolution.

Ainsi, chaque dyade a une dynamique qui lui est propre, teintée par la relation familiale, par la relation professionnelle, puis par le dilemme interne des individus. Les prochaines sections expliquent chacun de ces types de conflits que peuvent vivre les parents-prédécesseurs et les enfants-successeurs en contexte de transmission d'EF.

5.1 Les conflits familiaux

Le premier type de conflit est d'origine familial. En effet, la qualité de la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur est d'abord teintée par la relation parent-enfant. Cette relation se bâtit durant toute la vie et demeure omniprésente au travail. La revue de la littérature nous apprend que la relation familiale parent-enfant peut provoquer des conflits liés aux statuts et aux rôles familiaux, mais aussi liés aux émotions que le parent et l'enfant éprouvent l'un pour l'autre (Luescher et Pillemer, 1998). Notre recherche permet d'approfondir ces deux grands types de conflits familiaux.

D'abord, les conflits liés aux statuts et aux rôles se manifestent dans notre échantillon lorsqu'il est question des choix de vie des enfants-successeurs et de la hiérarchie informelle déclinant de l'autorité parentale. Dans sa vie de jeune adulte, l'enfant-successeur doit faire le choix de poursuivre une carrière à l'intérieur ou à l'extérieur de l'EF. « À un certain souper, [Anne-Sophie], elle nous dit: "J'aurais aimé ça faire de la médecine". Fait que là, j'ai vu [Pierre] au bout de la table faire comme... t'sais, vraiment surpris là » (Johanne, 2017).

En plus de définir son avenir, les choix de carrière et d'études de l'enfant-successeur ont une incidence sur l'avenir de l'EF. Ainsi, des conflits surviennent lorsque le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur n'ont pas la même vision en ce qui concerne ces choix.

Lorsque l'enfant intègre le cercle de l'entreprise, l'autorité parentale se présente dans les deux sphères de sa vie. Ainsi, peu importe l'âge de l'enfant, le parent représente l'autorité tant à la maison que dans l'organisation (Grote, 2003). Dans le cas #3, Nicolas, l'enfant-successeur aîné, vit difficilement cette autorité omniprésente dans sa vie. « Ce désir profond-là de s'envoler pis de voler de ses propres ailes, c'est quand même quelque chose qui revient souvent, t'sais. [...] C'est comme : « Comment que je fais, moi, pour... comment que je fais, moi, pour m'émanciper? Comment que je fais pour voler tout seul? » (Nicolas, 2018). Un changement majeur survient lors du règne conjoint, alors que l'enfant-successeur et le parent-prédécesseur se partagent le pouvoir décisionnel dans l'organisation. La hiérarchie formelle au travail diffère alors de la hiérarchie informelle familiale. Cette dissonance cognitive est traitée dans la section sur le dilemme interne famille-entreprise des individus.

Ensuite, les conflits liés aux émotions sont en lien avec la parentalité et les besoins fondamentaux de l'enfant-successeur. En effet, l'enfant doit satisfaire trois besoins fondamentaux, soient le besoin de compétences, le besoin d'autonomie et le besoin relationnel. Le parent a un rôle à jouer dans la satisfaction des besoins de son enfant (McMullen et Warnick, 2015). Selon notre étude, la satisfaction de ces besoins fondamentaux semble être compromise par l'EF. Les résultats de notre recherche démontrent que les enfants-successeurs ont de la difficulté à prouver leur autonomie et leurs compétences dans l'EF puisqu'ils sont étiquetés comme étant le fils ou la fille du parent-prédécesseur. « J'ai encore cette crainte que les gens ne voient pas ce que j'apporte à l'entreprise, puis qu'ils prennent pour acquis que c'est une simple relation père-fille et que je n'ai pas mon apport concret ici » (Anne-Sophie, 2017).

En ce qui concerne le besoin relationnel, nous notons principalement des conflits liés à la proximité affective. Bien que les répondants aient l'impression que la relation familiale ne s'est pas modifiée depuis le début de la succession, leur discours démontre un détachement et une diminution de la proximité émotive entre les protagonistes. À force de se côtoyer sur les lieux de travail, le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur diminuent l'occurrence des rencontres familiales. « On se laisse assez de lousse, mettons, on s'force pas à s'voir, mettons, en dehors des heures » (Félix, 2017). Les membres de la famille externes aux organisations témoignent de cette distanciation qui affectent la qualité des relations familiales et affirment même qu'elle crée des tensions entre les protagonistes.

En résumé, les conflits familiaux nous apparaissent comme étant liés à/au(x) :

- a) Choix de vie ;
- b) L'autorité parentale ;
- c) La satisfaction des besoins fondamentaux de l'enfant ;
- d) La proximité affective.

5.2 Les conflits professionnels

Le second type de conflit est d'origine professionnel. En effet, la qualité de la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur est teintée par la relation dans l'organisation. La revue de la littérature nous apprend que les conflits professionnels entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur sont principalement liés à des différences intergénérationnelles, aux processus ou aux tâches, ou à une vision différence du futur de l'EF (Bah et Cadieux, 2011; Filser et al., 2013). Notre étude de cas nous permet d'approfondir ces conflits et de les distinguer selon le stade du transfert.

Ainsi, la relation patron-employé lors de la préparation du successeur comporte ses propres types de conflits, alors que la relation prédécesseur-successeur comporte des conflits plus particulièrement liés à la direction de l'entreprise. En effet, l'entrée de l'enfant-successeur dans le troisième cercle du modèle instigue un changement dans la relation professionnelle.

5.2.1 La relation patron-employé

Alors que l'enfant intègre l'entreprise, il occupe généralement un rôle subalterne à son parent. C'est le cas dans toutes les entreprises de notre échantillon. Ainsi, la relation patron-employé est à l'origine des premiers conflits professionnels. Les principaux conflits soulevés à ce stade de la succession ont trait aux processus et aux tâches. Le parent-prédécesseur, qui est le fondateur de son entreprise, adopte généralement une gestion directive et prône la supervision et la surveillance. Il a l'habitude de superviser toutes les opérations de son organisation et porte plus d'un chapeau. De son côté, l'enfant-successeur issu d'une autre génération prône une gestion plus participative et délégatrice (Cisneros, 2007). Notre étude de cas confirme cette théorie.

« Y'a fallu que [Catherine], elle, elle, elle joue du coude un peu au début pour dire : "Souviens-toi que je ne suis pas ta secrétaire. Souviens-toi que mon but, c'est pas d'être ton adjointe administrative là, t'sais. Je veux faire des choses. Donnes-moi des dossiers" » (Solange⁹, 2017).

Comme fondateurs, les parents-prédécesseurs de notre échantillon ont toujours été seuls maîtres à bord et vivent des tensions avec leurs enfants liés à ce mode de gestion. L'un d'eux, Pierre, a décidé d'engager un directeur pour l'assister et a eu recours à du coaching pour apprendre à déléguer, et ce, avant même l'intégration de sa fille Anne-Sophie dans l'entreprise.

⁹ Prénom fictif.

5.2.2 La relation prédécesseur-successeur

Lors du règne conjoint et de la phase de désengagement, les conflits liés au pouvoir décisionnel émergent entre le prédécesseur et le successeur. Nous notons alors les conflits liés au manque de planification formelle de la succession, à la confusion liée aux rôles et aux responsabilités, à la gestion des liquidités, à la direction et la vision de l'EF ou à la résistance au changement.

Bien que la planification de la succession soit au cœur des recommandations de bon nombre d'auteurs (Filser et al., 2013; Leach et al., 2000; St-Cyr et Richer, 2003; Ward, 2004; Wiktor, 2014), une seule des entreprises de notre échantillon a bâti un plan de transfert en bonne et due forme avec l'aide d'une tierce partie. Les répondants des autres organisations avouent ne pas planifier formellement et y aller au fur et à mesure. « Y'a pas de date qui a été fixée. Y'a pas tant d'objectifs non plus » (Simon, 2018). Ce manque de planification formelle dans les EF entraîne des conflits liés aux attentes des parties. Le rythme des protagonistes est sujet à un manque de synchronicité puisque rien n'est établi à l'avance. Ainsi, Simon est frustré puisque le processus prend plus de temps que prévu et que le pouvoir décisionnel n'est pas transféré au rythme auquel il se serait attendu, alors que Luc se sent bousculé par la presse de son successeur. À l'inverse, Catherine et Anne-Sophie seraient ébranlées par le départ de leur prédécesseur si ce départ n'est pas annoncé longtemps d'avance.

Ensuite, tel que le suggère la revue de la littérature, la confusion liée aux rôles et aux responsabilités de chacun crée des conflits au travail (Leach et al., 2000). En effet, en lien avec le manque de planification formelle, les rôles respectifs ne sont généralement pas bien définis lors du transfert de l'EF. Le transfert du pouvoir décisionnel devant se faire de façon graduelle, les protagonistes vivent de la confusion, et ce, même avec de la bonne volonté et une bonne communication.

« Ce qui arrivait, c'est qu'on arrivait dans l'usine, chacun notre tour, puis on donnait des indications contraires » (Catherine, 2017). Ce que décrit Catherine est vécu dans toutes les organisations de la présente étude. Cette situation génère des tensions dans l'ensemble de l'organisation et occasionne des conflits entre le prédécesseur et le successeur.

En ce qui concerne la gestion des liquidités, nous avons soulevé différents conflits dans notre échantillon. Lors de la deuxième génération, l'EF est aux prises avec un actionnaire inactif, le prédécesseur. Ce dernier ne voit pas les liquidités de l'entreprise selon le même horizon temporel. Le parent-prédécesseur désire un retour sur ses investissements et voit un horizon à plus court terme, alors que l'enfant-prédécesseur adopte une vision à plus long terme et désire réinjecter des fonds dans l'organisation (St-Cyr, 2007). Cette incohérence entre les protagonistes s'observe dans les organisations de notre étude.

Il nous a toujours appris à pas dépenser l'argent qu'on n'a pas. Sauf que moi... à la différence, c'est que j'ai plus tendance à utiliser le levier financier qui est disponible pour faire croître la compagnie. C'est normal. On n'est pas au même endroit dans notre vie. On n'avance pas à même vitesse, t'sais (Félix, 2017).

De plus, des conflits liés à des dépenses qui ne font pas l'unanimité ou liés aux modalités de remboursement des dettes se manifestent dans toutes les EF.

Lors de la transmission, les styles de management incompatibles peuvent causer des situations conflictuelles entre le fondateur et son successeur (Bah et Cadieux, 2011). Bien que tous deux veulent le succès de l'organisation (Grote, 2003), ils n'ont pas toujours la même vision quant à la façon d'y arriver (Filser et al., 2013). « Le chef a toujours fonctionné d'une certaine manière, puis à partir de quand toi, tu n'as pas la même idée, parce qu'évidemment, si tu veux aller loin, t'as pas la même idée, il faut qu'il y ait un choc d'idées » (Catherine, 2017).

Enfin, les conflits professionnels liés à la relation prédécesseur-successeur peuvent aussi être expliqués par une résistance au changement (Leach et al., 2000). Le prédécesseur craint la fin de son règne dans l'organisation, la perte de son statut social et le départ à la retraite (St-Cyr et Richer, 2003).

La personne qui prend la relève veut du changement. La personne qui cède, [...] oui, elle veut du changement, mais en même temps, c'est pas facile. Je veux dire, c'est sa retraite qui est entre nos mains. C'est son passé, son présent, son futur. [...] C'est toutes les énergies que la personne a mises pendant 25 ans. T'sais, c'est de la peau là! C'est son bébé autant que toi, t'es son enfant. Son entreprise aussi l'est là. Elle est partie de zéro comme quand toi, t'es né. C'est pareil! (Catherine, 2017).

Le successeur est aussi réticent à l'idée du départ de son prédécesseur. « Je ne serais pas prête demain matin... je serais très déstabilisée demain matin si on disait "Bon, ça y est!" » (Anne-Sophie, 2017).

En plus de ces éléments, Bah et Cadieux (2011) parlent des différences intergénérationnelles comme étant au cœur des conflits dans l'organisation. Selon les résultats de notre étude de cas, ces différences n'impactent pas seulement la relation au travail, mais toutes les relations entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur. Ainsi, nous traitons des différences intergénérationnelles comme étant un élément modérateur à tout type de conflits et non comme une source de conflit en elles-mêmes. En résumé, les conflits professionnels nous apparaissent comme étant liés à/aux:

- a) Processus et tâches ;
- b) La planification de la succession ;
- c) Rôles et responsabilités ;
- d) La direction et la vision ;
- e) La gestion des liquidités ;
- f) La résistance au changement.

5.3 Les conflits internes liés au dilemme famille-entreprise

Le troisième et dernier type de conflit est d'origine individuel. En effet, la qualité de la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur est teintée par les individus eux-mêmes, mais plus précisément par le dilemme interne famille-entreprise. La revue de la littérature nous apprend que chaque individu qui occupe un rôle à l'intersection famille-entreprise compose avec des relations familiales et professionnelles qui s'entrecroisent et qui sont parfois contradictoires (Kepner, 1983; Tagiuri et Davis, 1996). Notre recherche permet de mieux comprendre ces contradictions chez le parent-prédécesseur, puis chez l'enfant-successeur en contexte de transmission d'EF.

5.3.1 Le dilemme interne du parent-prédécesseur

D'abord, le dilemme interne des parents-prédécesseurs rencontrés concernent le mariage de leur rôle de parent et d'entrepreneur. Ils souhaitent tous que leurs successeurs s'accomplissent dans le rôle de gestionnaire qui était le leur. De plus, ils désirent que l'entreprise qu'ils ont fondée transcende les générations.

We come back to the notion of the family business as the ultimate management challenge, because when you build or run the business, you must also bring up your children, who are intimately involved in the future success of the enterprise (Ward, 2004, p. 28).

Ainsi, le parent est aux prises avec un sentiment de fierté et de crainte quant au lâcher-prise de la direction aux mains de leurs enfants. La difficulté de l'entrepreneur de s'imaginer à la retraite est aussi au centre des craintes du parent-prédécesseur. Celui-ci ne veut pas se mettre au travers du chemin de son enfant dans son désir de diriger l'entreprise selon ses propres visions, mais le parent vit un grand deuil dans sa propre vie. « Se séparer de son bébé, c'est dur. Mais le fait que ce soit une succession familiale, c'est sûr que c'est aidant. Il cède son bébé à son bébé » (Employé, 2017a).

Il nous apparaît que ce dilemme interne du parent-prédécesseur impacte la relation avec l'enfant-successeur puisqu'il engendre une frustration entre les parties prenantes de la succession. « Mon père, y'a tenu ça pendant 30 ans tout seul, fait que... y'a comme développé le réflexe de faire... comme il veut quand il veut (Nicolas, 2018). Bien que le parent veuille sincèrement se retirer des opérations, il lui est difficile de passer à l'acte.

5.3.2 Le dilemme interne de l'enfant-successeur

Lorsque le processus de transmission intergénérationnelle s'enclenche, l'enfant-employé devient le successeur à la direction de l'EF et la hiérarchie informelle liée à l'autorité parentale se brise. De plus, il se peut que le successeur éprouve certaines difficultés propres à son changement de rôle dans l'organisation. Il se retrouve dans une situation où il veut prouver son autonomie et son indépendance à son parent (Audet, 2004; Levinson, 1971), mais où il a besoin du soutien du prédécesseur pour être en mesure de bien diriger l'EF (Cadieux et Brouard, 2009).

Dans nos études de cas, le dilemme interne des enfants-successeurs se présentent principalement par ce qui nous apparaît comme le « syndrome de l'imposteur », c'est-à-dire qu'ils ont du mal à attribuer leur succès à leurs propres compétences plutôt qu'au fait d'être l'enfant du prédécesseur. Ainsi, ils vivent une pression supplémentaire puisqu'ils visent constamment à prouver leur mérite à leurs proches et à leurs collègues.

Aussi, en tant qu'enfant de l'entrepreneur, le successeur est conscient de la charge de travail que l'EF implique. « Je comprends ce que mon père faisait toutes les soirées où il n'était pas là. Je comprends que c'est comme ça qu'il l'a bâtie son entreprise » (Anne-Sophie, 2017). Tous les enfants-successeurs ont admis ne pas vouloir travailler autant que leur prédécesseur. Ainsi, l'enfant ne veut pas décevoir son parent, mais le successeur a peur de ne pas être à la hauteur de son prédécesseur.

Enfin, l'EF retarde la maturité de l'enfant-successeur (Pieper et al., 2013). Les enfants-successeurs de notre échantillon ne sentent pas qu'ils s'émancipent autant que s'ils auraient fait des choix de vie différents ou n'en sont pas certains.

Y'a un sujet plus sensible qui est l'affranchissement de... t'sais, étant donné que c'est une entreprise de famille, bin eh... t'es toujours avec ta famille. Fait que t'as pas l'impression de t'accomplir autant que si t'étais à l'extérieur nécessairement. [...] Autant l'entreprise familiale nous permet de faire des fautes, autant elle nous empêche, des fois, de grandir plus vite (Nicolas, 2018).

En résumé, nous lions les conflits internes à deux sources:

- a) Deuil et désengagement du parent-prédécesseur
- b) La maturité et l'émancipation de l'enfant-successeur

5.4 L'interaction complexe entre les individus

Ainsi, le processus de succession entre un parent et son enfant peut s'avérer chaotique puisqu'ils se lancent des messages contradictoires l'un et l'autre. Lam (2011) parle de la « danse » de la succession. Les acteurs occupent simultanément plusieurs rôles.

Étant donné la complexité de l'EF, nous notons certains éléments modérateurs pouvant influencer la qualité de la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur. Nous notons les différences générationnelles, les caractéristiques individuelles et les traits de personnalité. « Fait que là, y'a un conflit de générations, là. "J'ai des enfants. T'avais des enfants. Mais t'avais pas une femme qui travaillait en plus. J'ai une femme qui travaille. J'veux passer du temps avec mes enfants. Et pour moi, les sous, c'est pas prioritaire " » (Nicolas, 2018).

Aussi, les conjoints ont créé des situations de tensions ou de conflits dans chacune des entreprises de notre échantillon.

J'donnerais ça comme conseil à toute personne qui s'en va en affaires : de jamais impliquer ses conjoints dans l'information de la compagnie. Pourquoi? [...] Ils vont porter des jugements qui vont influencer la personne qui est en relation avec les autres. Ça, c'est malsain. Parce que toi, t'as ta version. Sa femme, elle a une autre version (Michel, 2017).

Enfin, l'environnement de l'entreprise semble aussi influencer l'occurrence et les types de conflits. Ainsi, les dyades dans les entreprises connaissant une forte croissance ont une relation plus positive que les dyades dans des entreprises plus à risque. L'occurrence des conflits est plus élevée dans l'entreprise de Luc, alors qu'elle est nettement inférieure dans les entreprises de Pierre et de Michel, entreprises qui connaissent une forte croissance soutenue.

CHAPITRE 6. CONCLUSION

Dans ce dernier chapitre, nous résumons la contribution de ce projet de recherche de même que ses limites. Aussi, nous croyons que nous devons continuer d'étudier la réalité des entreprises familiales afin de mieux la comprendre. Nous proposons donc de nouvelles pistes de recherche en lien avec le transfert des entreprises familiales au Québec.

6.1 Contributions scientifiques

Jusqu'à maintenant, aucune étude ne permettait de segmenter concrètement les types de conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur. Les individus eux-mêmes semblent avoir de la difficulté à identifier la cause des conflits et des tensions vécus, et ce, parce que les deux principales sphères de leur vie, soient l'entreprise et la famille, s'entrecroisent. Ainsi, afin d'enrichir la littérature actuelle sur la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur, notre recherche permet d'identifier les principaux conflits vécus par les répondants et de proposer une segmentation des conflits vécus en contexte de transmission d'EF.

Tableau 3 Principaux conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur

Origine	Type de conflits
Relation familiale	<ul style="list-style-type: none"> • Statuts et rôles : choix de vie et autorité parentale ; • Émotions : satisfaction des besoins fondamentaux de l'enfant et proximité affective.
Relation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Relation patron-employé : processus et tâches ; • Relation prédécesseur-successeur : planification de la succession, rôles et responsabilités, vision et direction, gestion des liquidités, résistance au changement.
Dilemme Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Parent-prédécesseur : Deuil et désengagement ; • Enfant-successeur : Maturité et émancipation.

Notre recherche démontre en plus que l'apparition d'un conflit dans l'une ou l'autre des sphères tend à créer un conflit dans une ou les autres sphères dû à la proximité famille-entreprise. Ainsi, un conflit professionnel impacte la relation familiale et vice-versa.

6.3 Pistes de recherche future

Parmi les éléments contextuels ayant un effet marqué sur la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur, nous avons noté l'influence des conjoints. Comme le propose Solomon et al. (2011), les conjoints influencent grandement le processus de relève.

Alors que toute la vie de l'entrepreneur était tournée vers son entreprise, son départ à la retraite crée de l'espace pour son mariage. Dans un mariage plus traditionnel où les rôles liés aux genres sont présents, le parent-prédécesseur, en pensant à sa retraite, ne trouve pas toujours quel est son nouveau rôle. Chez l'enfant-successeur, le conjoint peut également influencer ses relations au travail. Alors que son rôle dans l'entreprise se modifie, sa présence au foyer est affectée (Cadieux et Brouard, 2009).

Pour confirmer la pertinence de ce sujet, notre étude de cas démontre le phénomène de l'influence des conjoints dans le processus de succession familiale. En effet, un enfant-successeur de notre échantillon a vécu deux séparations depuis le début de la succession. Aussi, une reprise en fratrie a été grandement complexifiée par l'implication des conjointes dans des discussions d'affaires, alors que l'une reprochait à son conjoint de ne pas avoir les mêmes conditions de travail que son frère avec qui il codirige l'entreprise.

Aussi, parmi d'autres éléments contextuels ayant un effet marqué sur la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur, nous avons noté la présence de conflits de fratrie lors du transfert.

En effet, dans les cas de reprise par plus d'un enfant-repreneur, il nous a été possible de constater des conflits entre les deux repreneurs. Ces conflits peuvent ressembler à ceux vécus avec le parent-prédécesseur puisque la même proximité famille-entreprise est présente. « Sibling rivalries begin as soon as the second child is born into a family, and frequently these hostilities continue throughout their lives » (Kepner, 1983, p. 66). Ainsi, la relation familiale entre frères et sœurs semble se transposer au travail de la même façon que la relation familiale parent-enfant. Tel que mentionné précédemment, il y a eu présence de conflits dans les deux cas de reprise en fratrie de notre échantillon et ces conflits semblent pouvoir se distinguer au même titre que la segmentation proposée par la présente recherche.

Ainsi, nous croyons qu'il serait intéressant de mener d'autres études afin de mieux comprendre :

- L'influence des conjoints sur la relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur ;
- La relation entre deux enfants-successeurs en contexte de transfert d'EF.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aidis, R. et Wetzels, C. (2007). Self-Employment and Parenthood: Exploring the Impact of Partners, Children and Gender. *IZA Discussion Papers*, (No. 2813). Repéré à <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-20080401172>
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches Qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Anne-Sophie. (2017, 12 octobre). Cas #1 : Entretien avec l'enfant-successeur.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29, 20-26.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition, p. 11-62). Pearson France.
- Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur : Une approche par la théorie du deuil. *Revue française de gestion*, 194, 123-148. doi:10.3166/RFG.194.123-148
- Bah, T. et Cadieux, L. (2011). Les passages obligés du cédant : quels impacts pour le repreneur ? Dans L. Cadieux et B. Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 85-99). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Baumrind, D. (1966). Effects of Authoritative Parental Control on Child Behavior. *Child Development*, 37, 887-907.
- Bayard Presse. (2018). Prénoms: Tout sur votre prénom. *Notrefamille.com*. Repéré 25 août 2018, à <https://www.prenoms.com/>
- Beckhard, R. et Dyer, W. G. J. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 4-12.
- Berg, B. L. et Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8^e éd.). Boston : Pearson Education.

- Berkel, H.-G. (2007). *Father to Son: The Mediation of Family Firm Succession Conflict*. Kölner Wissenschaftsverlag.
- Berrone, P., Cruz, C. et Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessments Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi:10.1177/0894486511435355
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M. et Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and Role Models. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 410-424.
- Cadieux, Louise. (2005). La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *Revue internationale P.M.E.*, 18, 31-50. doi:10.7202/1008481ar
- Cadieux, Louise. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20, 95-109. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00089.x
- Cadieux, Louise et Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cadieux, Louise et Deschamps, B. (2011a). Introduction. Dans Louise Cadieux et B. Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 1-11). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cadieux, Louise et Deschamps, B. (2011b). La dynamique cédant/repreneur : lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe. Dans L. Cadieux et B. Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 67-83). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Catherine. (2017, 31 octobre). Cas #2 : Entretien avec l'enfant-successeur.
- Cisneros, L. F. (2007). Fondateur et successeur : caractéristiques générationnelles du management des PME. Dans L. J. Fillion (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance* (p. 485-497). Montréal : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

- Cook, W. L. (2001). Interpersonal Influence in Family Systems: A Social Relations Model Analysis. *Child Development*, 72(4), 1179.
- Cosier, R. A. et Harvey, M. (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79. doi:10.1111/j.1741-6248.1998.00075.x
- Danes, S. M., Zuiker, V., Kean, R. et Arbuthnot, J. (1999). Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement. *Family Business Review*, 12(3), 241-252. doi:10.1.1.1004.5100
- De Freyman, J. et Richomme-Huet, K. (2010). Entreprises familiales et phénomène successoral : Pour une approche intégrée des modes de transmission. *Revue française de gestion*, 36, 161-179.
- Degadt, J. (2003). Business Family and Family Business: Complementary and Conflicting Values. *Journal of Enterprising Culture*, 11(4), 379-397.
- Deschamps, B. et Simon, L. (2011). La continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME : concilier l'inconciliable ? Dans Louise Cadieux et B. Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 31-47). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dietrich, J. et Kracke, B. (2009). Career-Specific Parental Behaviors in Adolescents' Development. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 109-119. doi:10.1016/j.jvb.2009.03.005
- Eddleston, K. A. et Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and Productive Family Relationships: A Stewardship Theory Perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. doi:10.1016/j.jbusvent.2006.06.004
- Eddleston, K. A. et Kidwell, R. E. (2012). Parent-Child Relationships: Planting the Seeds of Deviant Behavior in the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(2), 369-386.
- Employé. (2017a). Cas #1 : Entretien avec un employé.
- Employé. (2017b). Cas #2 : Entretien avec un employé.
- Employée. (2018). Cas #3 : Entretien avec une employée.

- Fallery, B. et Rodhain, F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: Lexicale, linguistique, cognitive, thématique*. St. Louis : Federal Reserve Bank of St. Louis. Repéré à <http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.usherbrooke.ca/docview/1698435098?accountid=13835>
- Fattoum, S. et Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *Revue des Sciences de Gestion*, 230, 105-113.
- Félix. (2017, 27 octobre). Cas #4 : Entretien avec l'enfant-successeur (aîné).
- Filion, Louis Jacques. (2007). Introduction. Dans Louis Jacques Filion (dir.), *Management des PME : De la création à la croissance* (p. 1-19). Montréal : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Filser, M., Kraus, S. et Märk, S. (2013). Psychological Aspects of Succession in Family Business Management. *Management Research Review*, 36, 256-277. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01409171311306409>
- Fortin, M.-F. (2010). Les paradigmes sous-jacents aux méthodes quantitatives et qualitatives. Dans *Fondements et étapes du processus de recherche* (2e édition, p. 24-37). Montréal : Chenelière-Éducation.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston : Harvard Business School Press.
- Giarmarco, J. (2012). The Three Levels of Family Business Succession Planning. *Journal of Financial Service Professionals*, 2, 59-69.
- Grote, J. (2003). Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124.
- Habbershon, T. G., Williams, M. et MacMillan, I. C. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465. doi:10.1016/S0883-9026(03)00053-3
- Hair, J. F., Wolfinbarger Celsi, M., Money, A. H., Samouel, P. et Page, M. J. (2011). *Essentials of Business Research Methods* (2nd ed.). New York : M.E. Sharpe.

- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), 37-51.
- Handler, W. C. (1991). Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 21-32.
- Harvey, M. et Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Hildebrand, V. et Williams, D. R. (2003). *Self-Employment and Caring for Children: Evidence from Europe*. IRISS at CEPS/INSTEAD.
- Holland, P. G. et Boulton, W. R. (1984). Balancing the « Family » and the « Business » in Family Business. *Business Horizons*, 27(2), 16.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2016). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Repéré à www.ic.gc.ca/statistiquespe
- Jang, J. et Danes, S. M. (2013). Role Interference in Family Businesses. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 367-390.
- Janjuha-Jivraj, S. et Spence, L. J. (2009). The Nature of Reciprocity in Family Firm Succession. *International Small Business Journal*, 27(6), 702-719. doi:10.1177/0266242609344252
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Joëlle. (2018, 19 mars). Cas #3 : Entretien avec la conjointe de Simon.
- Johanne. (2017). Cas #1 : Entretien avec la conjointe de Pierre et mère d'Anne-Sophie.
- Kepner, E. (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.

- Klein, S. B., Astrachan, J. H. et Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3), 321-339.
- Lam, W. (2011). Dancing to Two Tunes: Multi-Entity Roles in the Family Business Succession Process. *International Small Business Journal*, 29, 508.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston : Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I. et Miller, D. (2016). Entreprises familiales : Comment bien préparer la relève. *Gestion*, 41, 65-69. doi:10.3917/riges.411.0065
- Leach, P., Ball, B. et Duncan, G. (2000). *Guide to the Family Business*. Scarborough : Carswell Thomson Professional Publishing.
- Leclerc, C., Bourassa, B. et Filteau, O. (2010). Utilisation de la méthode des incidents critiques dans une perspective d'explication, d'analyse critique et de transformation des pratiques professionnelles. *Éducation et francophonie*, XXXVIII(1), 11-32.
- Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Luc. (2018, 19 mars). Cas #3 : Entretien avec le parent-prédécesseur.
- Luescher, K. et Pillemer, K. (1998). Intergenerational Ambivalence: A New Approach to the Study of Parent-Child Relations in Later Life. *Journal of Marriage and Family*, 60(2), 413-425.
- McKay, R. B. (2012). Succession of a Small Family Business: Once You Are in It is Hard to Get Out. *Business Journal for Entrepreneurs*, 2012(4), 93-103.
- McMullen, J. S. et Warnick, B. J. (2015). To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 39, 1379-1412. doi:10.1111/etap.12178

- McShane, S. L., Steen, S. L. et Benabou, C. (2013). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe* (2e édition). Montréal : Chenelière Éducation.
- Michel. (2017, 24 octobre). Cas #4 : Entretien avec le parent-prédécesseur.
- Miller, D., Steier, L. et Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession Change, and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.
- Nicolas. (2018, 19 mars). Cas #3 : Entretien avec l'enfant-successeur (aîné).
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z. et Duncan, K. A. (2003). The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.
- Paddon, D. (2018). D'importants transferts de PME à venir. *La Presse Canadienne*. Toronto. Repéré à <https://www.lapresse.ca/affaires/pme/201811/28/01-5205971-dimportants-transferts-de-pme-a-venir.php>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2005). L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 123-145).
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks : SAGE.
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H. et Manners, G. E. (2013). Conflict in Family Business: Common Metaphors and Suggestions for Intervention. *Family Relations*, 62(3), 490-500.
- Pierre. (2017, 11 octobre). Cas #1 : Entretien avec le parent-prédécesseur.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Raphaël. (2017, 24 octobre). Cas #4 : Entretien avec l'enfant-successeur (cadet).
- Schröder, E. et Schmitt-Rodermund, E. (2013). Antecedents and Consequences of Adolescents' Motivations to Join the Family Business. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 476-485.

- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Direction for the Future. *Family Business Review*, 17, 1-36.
- Shepherd, D. et Haynie, J. M. (2009). Family Business, Identity Conflict, and an Expedited Entrepreneurial Process: A Process of Resolving Identity Conflict. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(6), 1245-1264.
- Simon. (2018, 19 mars). Cas #3 : Entretien avec l'enfant-successeur (cadet).
- Solange. (2017). Cas #2 : Entretien avec la conjointe de Yves et mère de Catherine.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., ... Terrien, J. (2011). Don't Lock Me Out: Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession. *Family Process*, 50, 149-166. doi:10.1111/j.1545-5300.2011.01352.x
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family business review*, 12(4), 325-339.
- St-Cyr, L. (2005). La relève dans l'entreprise familiale québécoise : défis et perspectives. Dans S. Rousseau (dir.), *L'entreprise familiale : évolution et transmission : les Journées Maximilien-Caron 2004*. Montréal : Les Éditions Thémis.
- St-Cyr, L. (2007). Entreprises familiales. Dans L. J. Fillion (dir.), *Management des PME : De la création à la croissance* (p. 473-484). Montréal : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- St-Cyr, L. et Richer, F. (2003). *Préparer la relève : neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- St-Cyr, L. et Richer, F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. *Revue internationale P.M.E.*, 18, 51-71. doi:10.7202/1008482ar
- Tagiuri, R. et Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. doi:10.1.1.956.1749

- YiVenter, E., Boshoff, C. et Maas, G. (2003). The Influence of Relational Factors on Successful Succession in Family Businesses : A Comparative Study of Owner-Managers and Successors. *South African Journal of Business Management*, 34, 1-13.
- Véronique. (2017). Cas #1 : Entretien avec la fille de Pierre et soeur d'Anne-Sophie.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting Successful Families in Business*. Palgrave MacMillan.
- Whatley, L. (2011). A New Model for Family Owned Business Succession. *Organization Development Journal*, 29, 21-32.
- Whiteside, M. F. et Herz Brown, F. (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? *Family Business Review*, 4(4).
- Wiktor, J. R. (2014). The Family Business: Preserving and Maximizing an Investment in the Past, Present, and Future. *Journal Of Taxation Of Investments*, 31, 65-73.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (Fourth Edition, vol. 5). Thousand Oaks : SAGE.
- Yves. (2017, 31 octobre). Cas #2 : Entretien avec le parent-prédécesseur.

ANNEXE A
RECRUTEMENT DES PERSONNES PARTICIPANTES
MESSAGE TÉLÉPHONIQUE

Contact initial avec le parent-prédécesseur ou l'enfant-successeur

Bonjour [Monsieur, Madame] [Nom du participant],

Je me présente, Krystel Perreault, je suis étudiante à la maîtrise en intervention et changement organisationnel à l'Université de Sherbrooke. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire, je m'intéresse à la relève familiale dans les PME québécoises. Est-ce un bon moment pour en discuter avec vous ?

Au Québec, les entreprises familiales génèrent à elles seules 70% de la création d'emploi. D'ici 5 ans, ce sont 50% de ces entreprises qui auront assurés leur relève. Il subsiste toutefois une problématique puisqu'il semblerait que 70% des PME ne survivent pas à la transition du fondateur à la seconde génération. **Puisque les relations interpersonnelles sont au cœur de ce processus de transfert, nous aimerions comprendre les tensions qui peuvent être vécues par le parent-cédant et l'enfant-repreneur¹⁰. Les résultats de notre étude pourront ensuite servir à élaborer des outils d'aide adaptés au transfert intergénérationnel des organisations.**

Seriez-vous intéressé à participer à cette étude ?

[Réponse positive] Je vous remercie de votre intérêt, quand pouvons-nous nous rencontrer pour en discuter plus en détails ?

[Réponse négative] Merci de votre temps.

Merci,

Bonne journée !

¹⁰ Puisque les termes *cédant* et *repreneur* sont davantage utilisés dans le monde des affaires, la chercheuse privilégiera ces termes pour la première approche. Toutefois, les termes spécifiques à la recherche seront présentés et expliqués lors des entrevues.

ANNEXE B
OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES



DOCUMENT D'INFORMATION POUR LE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS

**Mieux comprendre les tensions entre le parent-prédécesseur et
l'enfant-successeur en contexte de transfert d'entreprise familiale**

Krystel Perreault, École de gestion de l'Université de Sherbrooke

Projet de recherche dans le cadre de la
Maîtrise en Intervention et Changement organisationnel (M.Sc. ICO)
sous la supervision de Jean-François Lalonde, professeur adjoint à
l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke

Objectif de la recherche

L'objectif de la recherche est de mieux comprendre les différentes tensions que vivent le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur lors du transfert de direction d'une entreprise familiale.

Nous croyons qu'une meilleure compréhension des différents types de conflits liés à la transmission familiale permettra à des professionnels d'être davantage outillés pour accompagner des organisations dans le processus de transmission d'une entreprise familiale d'un parent à son enfant.

En quoi consiste votre participation au projet ?

Votre participation à ce projet de recherche consiste à rencontrer la chercheuse dans le cadre d'une entrevue individuelle. À des fins de retranscription seulement, l'entrevue sera enregistrée sous format audio.

L'entrevue porte sur un sujet délicat, soit les tensions et les conflits entre des personnes. Vous serez invité à raconter des événements lors desquels vous avez vécu ou été témoin d'un désaccord, d'un élément de tension ou d'un conflit. L'entrevue devrait durer de 60 à 90 minutes. À tout moment, vous êtes libre de refuser de répondre à une question, de demander un temps d'arrêt ou de mettre fin à l'entrevue.

Nous vous rappelons aussi que dans le cadre de cette recherche nous tenterons d'interviewer au sein de votre organisation le parent-prédécesseur, l'enfant-successeur, un membre de la famille impliqué dans l'organisation, un membre de la famille externe à l'organisation, puis un membre de l'organisation externe à la famille.

Si vous le désirez, une liste de ressources professionnelles spécialisées en transfert d'entreprises familiales vous sera fournie par la chercheuse.

Qu'est-ce que la chercheuse fera avec les données recueillies ?

Pour éviter votre identification comme personne participante à cette recherche, les données recueillies par cette étude seront traitées de manière entièrement confidentielle. La confidentialité sera assurée en enregistrant les fichiers audio et les retranscriptions sous des codes alphanumériques. De plus, tout élément de réponse pouvant vous identifier ou identifier votre organisation sera retirée lors de la retranscription.

Les seules personnes qui auront accès aux données recueillies (enregistrement et transcription) sont la chercheuse et son directeur de recherche. Les enregistrements seront détruits au plus tard en 2022 et ne seront pas utilisés à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. Soyez assuré que les résultats de la recherche ne permettront pas d'identifier les personnes participantes. Les résultats seront diffusés lors du dépôt du mémoire de maîtrise de la chercheuse. Ce mémoire sera disponible sur la plateforme en ligne Savoirs UdeS qui regroupe l'ensemble des mémoires et thèses de l'Université de Sherbrooke. Il se peut que les résultats fassent l'objet d'articles scientifiques et de conférences. Un document professionnel résumant les principaux résultats de la recherche sera émis à l'attention des participants. Vous pourrez informer la chercheuse de votre intérêt à recevoir ce document dans le formulaire de consentement. Aucun des membres de votre organisation n'aura accès aux informations partagées lors de votre entrevue. Vous ne pouvez donc pas demander l'accès aux informations collectées auprès d'autrui.

Est-il obligatoire de participer ?

Non. La participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer de cette étude en tout temps sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Y a-t-il des risques, inconvénients ou bénéfices ?

Au-delà des risques et inconvénients mentionnés jusqu'ici, la chercheuse considère que les risques possibles sont minimaux. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet des tensions entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur sont les bénéfices prévus. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée pour votre participation à l'étude.

Que faire si j'ai des questions concernant le projet ?

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, n'hésitez pas à communiquer avec moi ou mon directeur de recherche aux coordonnées indiquées ci-dessous.

Krystel Perreault, étudiante à la maîtrise en intervention et changement organisationnel
École de gestion | Université de Sherbrooke
Krystel.Perreault@USherbrooke.ca
819-345-8630

Jean-François Lalonde, professeur adjoint
École de gestion | Université de Sherbrooke
Jean-Francois.Lalonde@USherbrooke.ca
819-821-8000 poste 62377



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Mieux comprendre les tensions entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur en contexte de transfert d'entreprise familiale

Krystel Perreault, École de gestion de l'Université de Sherbrooke

Projet de recherche dans le cadre de la
Maîtrise en Intervention et Changement organisationnel (M.Sc. ICO)
sous la supervision de Jean-François Lalonde, professeur adjoint à
l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke

Consentement du participant

J'ai lu et compris le document d'information au sujet du projet. J'ai compris les conditions, les risques et les bienfaits de ma participation. J'ai obtenu des réponses aux questions que je me posais au sujet de ce projet. J'accepte librement de participer à ce projet de recherche. J'accepte que l'entrevue soit enregistrée.

Participante ou participant :

Signature : _____

Nom : _____

Date : _____

☐ Je désire recevoir un résumé des résultats de la recherche.

Adresse courriel : _____

**S.V.P., signez les deux copies.
Conservez une copie et remettez l'autre à la chercheuse**

Le Comité d'éthique de la recherche - Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke a approuvé ce projet de recherche et en assurera le suivi.

STRUCTURE DES ENTREVUES

Amorce

- Présentation de l'interviewer, du projet et des objectifs de la recherche.
- Lecture et signature du formulaire de consentement pour la participation à l'étude et pour l'enregistrement audio. Signifier au participant qu'il peut demander de prendre une pause ou de mettre fin à l'entrevue, et ce, à n'importe quel moment. Il lui est également possible de demander une interruption de l'enregistrement audio lors de l'entretien.
- Précisions quant à la terminologie utilisée lors de l'entretien : *Lorsqu'il est question du transfert de direction, nous faisons référence au transfert du pouvoir décisionnel, que nous distinguons du transfert de propriété/actionnariat. Par prédécesseur, on entend le fondateur qui cède la direction de son organisation. Par successeur, on entend l'enfant du fondateur qui assurera la relève à la direction.*

Entrevue

1. L'entreprise familiale et le rôle du répondant
2. La succession
3. La relation entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur
4. Questions d'identification

Remerciements et suivi

Je tiens à vous remercier pour votre disponibilité et votre ouverture. Votre participation est grandement appréciée. N'hésitez pas à me contacter si vous avez des commentaires ou des interrogations concernant mon projet. Si cela vous intéresse, je vous contacterai lorsque les résultats de l'étude seront disponibles.

GUIDES D'ENTREVUE

PHASE DE PRÉPARATION DU SUCCESSEUR

Guide d'entrevue pour le parent-prédécesseur

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et le rôle de dirigeant-fondateur

1. Parlez-moi de votre entreprise.

- a. Secteur, nombre d'employés, mission, visions, etc.
- b. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi le rôle que vous jouez dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment percevez-vous le fait d'être le patron de membres de votre famille ?
- c. Parlez-moi de votre façon de diriger l'organisation.

3. Comment évoluera votre rôle au cours du transfert ?

4. Décrivez-moi le rôle de votre enfant-successeur dans l'entreprise.

5. Comment croyez-vous qu'il dirigera l'entreprise ?

2^e partie de l'entrevue : La succession

6. Parlez-moi du processus de succession à la direction de l'entreprise.

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

7. Comment percevez-vous la reprise de votre entreprise par la 2^e génération ?

- a. Joies, craintes, appréhensions.

8. Parlez-moi de l'interaction entre votre rôle de père (mère) et celui de prédécesseur (patron qui cède son entreprise).

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

9. Parlez-moi de votre relation avec votre enfant-successeur.

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

10. Parlez-moi des éléments de tension entre vous et votre enfant-successeur.

- a. Sur le plan professionnel (vision, processus, tâches, styles de gestion).
- b. Sur le plan personnel (communications, intérêts, émotions).

11. Dans le cadre du travail, racontez-moi un événement durant lequel vous avez été en conflit avec votre enfant-successeur.

a. Pouvez-vous me donner un autre exemple ?

12. De façon générale, comment réagissez-vous en situation de désaccord ?

a. Comment vivez-vous les tensions avec votre enfant-successeur ?

13. Selon vous, quelles sont les causes des tensions avec votre enfant-successeur ?

14. De façon générale, comment se règle les conflits...

a. Dans l'entreprise ?

b. Dans votre famille ?

15. Toujours dans le cadre du travail, racontez-moi un événement heureux entre vous et votre enfant-successeur.

16. Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir ?

a. Le vôtre ?

b. Celui de votre entreprise ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

17. Quel âge avez-vous ?

18. En quelle année avez-vous démarré votre entreprise ?

Guide d'entrevue pour l'enfant-successeur

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et le rôle d'enfant-successeur

1. Parlez-moi de l'entreprise familiale.

- a. Secteur, nombre d'employés, mission, visions, etc.
- b. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?

3. Décrivez-moi le rôle de votre parent-prédécesseur dans l'entreprise.

- a. Parlez-moi de sa façon de diriger l'organisation.

2^e partie de l'entrevue : La succession

4. Parlez-moi du processus de succession à la direction de l'entreprise.

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

5. Comment percevez-vous le transfert ?

- a. Joies, craintes, appréhensions.
- b. Comment vivez-vous ce transfert ? (vie personnelle, émotions, etc.)

6. Quel type de dirigeant croyez-vous être ?

7. Parlez-moi de l'interaction entre votre rôle d'enfant et celui de successeur.

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

8. Parlez-moi de votre relation avec votre parent-prédécesseur.

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

9. Parlez-moi des éléments de tension entre vous et votre parent-prédécesseur.

- a. Sur le plan professionnel (vision, processus, tâches, styles de gestion).
- b. Sur le plan personnel (communications, intérêts, émotions).

10. Dans le cadre du travail, racontez-moi un événement durant lequel vous avez été en conflit avec votre parent-prédécesseur.

a. Pouvez-vous me donner un autre exemple ?

11. De façon générale, comment réagissez-vous en situation de désaccord ?

a. Comment vivez-vous les tensions avec votre parent-prédécesseur ?

12. Selon vous, quelles sont les causes des tensions avec votre parent-prédécesseur ?

13. De façon générale, comment se règle les conflits...

c. dans l'entreprise ?

d. dans votre famille ?

14. Toujours dans le cadre du travail, racontez-moi un événement heureux entre vous et vos parents-prédécesseurs.

15. Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir ?

a. Le vôtre ?

b. Celui de l'entreprise ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

16. Quel âge avez-vous ?

17. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?

Guide d'entrevue pour le membre de la famille impliquée dans l'organisation

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et rôle du participant

1. Parlez-moi de l'entreprise.

- a. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment percevez-vous le fait d'être dirigé par un membre de votre famille ?

3. Parlez-moi de la façon de diriger du parent-prédécesseur ?

4. Comment croyez-vous que dirigera l'enfant-successeur ?

2^e partie de l'entrevue : La succession

5. Parlez-moi du transfert futur de l'entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?

- a. Comment percevez-vous ce transfert ?

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

6. Parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

7. Au travail comme dans la famille, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?

- a. Décrivez-moi ces situations.
- b. Pouvez-vous me donner d'autres exemples ?

8. Selon vous, quelles sont les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?

9. De façon générale, comment se règle les conflits...

- a. Dans l'entreprise ?
- b. Dans votre famille ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

10. Quel âge avez-vous ?

11. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?

Guide d'entrevue pour le membre de la famille non impliquée dans l'organisation

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale

- 1. Parlez-moi de l'entreprise dans laquelle travaillent [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
 - a. Parlez-moi de son aspect familial.
- 2. Parlez-moi de l'interaction entre l'entreprise et votre famille.**

2^e partie de l'entrevue : La succession

- 3. Parlez-moi du transfert de l'entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
 - a. Comment percevez-vous ce transfert ?

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

- 4. Parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 5. Avez-vous déjà été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
 - a. Décrivez-moi ces situations.
 - b. Pouvez-vous me donner d'autres exemples ?
- 6. Selon vous, quelles sont les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
- 7. De façon générale, comment se règle les conflits dans votre famille ?**

Questions d'identification

- 8. Quel âge avez-vous ?**
- 9. Quel est votre lien avec le successeur ?**

Guide d'entrevue pour le membre de l'organisation externe à la famille

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et rôle du participant

- 1. Parlez-moi de l'entreprise.**
 - a. Parlez-moi de son aspect familial.
- 2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.**
- 3. Comment percevez-vous le fait de travailler dans une entreprise familiale ?**
- 4. Parlez-moi de la façon de diriger du parent-prédécesseur.**
- 5. Comment croyez-vous que dirigera l'enfant-successeur ?**

2^e partie de l'entrevue : La succession

- 6. Parlez-moi du transfert de l'entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
 - a. Comment percevez-vous ce transfert ?

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

- 7. Parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 8. Avez-vous déjà été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
 - a. Décrivez-moi ces situations.
 - b. Pouvez-vous me donner d'autres exemples ?
- 9. Selon vous, quelles sont les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
- 10. De façon générale, comment se règle les conflits dans l'entreprise ?**

Questions d'identification

- 11. Quel âge avez-vous ?**
- 12. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?**

PHASE DU RÈGNE CONJOINT

Guide d'entrevue pour le parent-prédécesseur

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et le rôle de dirigeant-fondateur

1. Parlez-moi de votre entreprise.

- a. Secteur, nombre d'employés, mission, visions, etc.
- b. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi le rôle que vous jouez dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment percevez-vous le fait d'être le patron de membres de votre famille ?
- c. Parlez-moi de votre façon de diriger l'organisation.

3. Comment évoluera votre rôle au cours des prochains mois ?

4. Décrivez-moi le rôle de votre enfant-successeur dans l'entreprise.

- a. Parlez-moi de sa façon de diriger l'organisation.

2^e partie de l'entrevue : La succession

5. Parlez-moi du processus de succession à la direction de l'entreprise.

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

6. Comment percevez-vous la reprise de votre entreprise par la 2^e génération ?

- a. Joies, craintes, appréhensions.
- b. Comment vivez-vous ce transfert (vie personnelle, émotions, etc.)

7. Parlez-moi de l'interaction entre votre rôle de père (mère) et celui de prédécesseur (patron qui cède son entreprise).

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

8. Depuis le début de la transmission, parlez-moi de votre relation avec votre enfant-successeur.

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

9. Toujours dans le cadre du transfert, parlez-moi des éléments de tension entre vous et votre enfant-successeur.

- a. Sur le plan professionnel (vision, processus, tâches, styles de gestion).
- b. Sur le plan personnel (communications, intérêts, émotions).

10. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement durant lequel vous avez été en conflit avec votre enfant-successeur.

- a. Pouvez-vous me donner un autre exemple ?

11. De façon générale, comment réagissez-vous en situation de désaccord ?

- a. Comment vivez-vous les tensions avec votre enfant-successeur ?

12. Selon vous, quelles sont les causes des tensions avec votre enfant-successeur ?

13. De façon générale, comment se règle les conflits...

- a. Dans l'entreprise ?
- b. Dans votre famille ?

14. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement heureux entre vous et votre enfant-successeur.

15. Si c'était à recommencer, que feriez-vous différemment ? Pourquoi ?

16. Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir ?

- a. Le vôtre ?
- b. Celui de votre entreprise ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

17. Quel âge avez-vous ?

18. En quelle année avez-vous démarré votre entreprise ?

Guide d'entrevue pour l'enfant-successeur

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et le rôle d'enfant-successeur

1. Parlez-moi de votre entreprise.

- a. Secteur, nombre d'employés, mission, visions, etc.
- b. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment percevez-vous le fait d'être le patron de membres de votre famille ?
- c. Parlez-moi de votre façon de diriger l'organisation.

3. Décrivez-moi le rôle actuel de vos parents-prédécesseurs dans l'entreprise.

4. Parlez-moi de leur façon de diriger l'entreprise.

2^e partie de l'entrevue : La succession

5. Parlez-moi du processus de succession à la direction de l'entreprise.

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

6. Comment percevez-vous le transfert ?

- a. Joies, craintes, appréhensions.
- b. Comment vivez-vous ce transfert ? (vie personnelle, émotions, etc.)

7. Parlez-moi de l'interaction entre votre rôle d'enfant et celui de successeur.

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

8. Depuis le début de la transition, parlez-moi de votre relation avec vos parents-prédécesseurs.

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

9. Toujours dans le cadre du transfert, parlez-moi des éléments de tension entre vous et vos parents-prédécesseurs.

- a. Sur le plan professionnel (vision, processus, tâches, styles de gestion).
- b. Sur le plan personnel (communications, intérêts, émotions).

10. Toujours dans le cadre du transfert, parlez-moi des éléments de tension entre vous et vos parents-prédécesseurs.

- a. Sur le plan professionnel (vision, processus, tâches, styles de gestion).
- b. Sur le plan personnel (communications, intérêts, émotions).

11. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement durant lequel vous avez été en conflit avec vos parents-prédécesseurs.

- a. Pouvez-vous me donner un autre exemple ?

12. De façon générale, comment réagissez-vous en situation de désaccord ?

- a. Comment vivez-vous les tensions avec vos parents-prédécesseurs ?

13. Selon vous, quelles sont les causes des tensions avec vos parents-prédécesseurs ?

14. De façon générale, comment se règle les conflits...

- c. dans l'entreprise ?
- d. dans votre famille ?

15. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement heureux entre vous et vos parents-prédécesseurs.

16. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ? Pourquoi ?

17. Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir ?

- a. Le vôtre ?
- b. Celui de votre entreprise ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

18. Quel âge avez-vous ?

19. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?

Guide d'entrevue pour le membre de la famille impliquée dans l'organisation

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et rôle du participant

1. Parlez-moi de l'entreprise.

- a. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment percevez-vous le fait d'être dirigé par un membre de votre famille ?

3. Parlez-moi de la façon de diriger...

- a. du parent-prédécesseur.
- b. du successeur.

2^e partie de l'entrevue : La succession

4. Parlez-moi du transfert de l'entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

5. Comment percevez-vous ce transfert ?

- a. Comment vivez-vous ce transfert ?

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

6. Dans le cadre du transfert, parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

7. Toujours dans le cadre du transfert, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?

- a. Décrivez-moi ces situations.
- b. Pouvez-vous me donner d'autres exemples ?

8. Selon vous, quelles sont les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?

9. De façon générale, comment se règle les conflits...

- a. Dans l'entreprise ?
- b. Dans votre famille ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

10. Quel âge avez-vous ?

11. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?

Guide d’entrevue pour le membre de la famille non impliquée dans l’organisation

1^{ère} partie de l’entrevue : L’entreprise familiale

- 1. Parlez-moi de l’entreprise dans laquelle travaillent [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
 - a. Parlez-moi de son aspect familial.
- 2. Parlez-moi de l’interaction entre l’entreprise et votre famille.**

2^e partie de l’entrevue : La succession

- 3. Parlez-moi du transfert de l’entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 4. Comment percevez-vous ce transfert ?**
 - a. Comment vivez-vous ce transfert ?

3^e partie de l’entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

- 5. Depuis le début du processus de transfert, parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 6. Toujours depuis le début du processus de transfert, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
 - a. Décrivez-moi ces situations.
 - b. Pouvez-vous me donner d’autres exemples ?
- 7. Selon vous, quelles sont les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
- 8. De façon générale, comment se règle les conflits dans votre famille ?**

Questions d’identification

- 9. Quel âge avez-vous ?**
- 10. Quel est votre lien avec le successeur ?**

Guide d'entrevue pour le membre de l'organisation externe à la famille

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et rôle du participant

- 1. Parlez-moi de l'entreprise.**
 - a. Parlez-moi de son aspect familial.
- 2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.**
- 3. Comment percevez-vous le fait de travailler dans une entreprise familiale ?**
- 4. Parlez-moi de la façon de diriger...**
 - a. du parent-prédécesseur.
 - b. du successeur.

2^e partie de l'entrevue : La succession

- 5. Parlez-moi du transfert de l'entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
 - a. Comment vivez-vous ce transfert ?

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

- 6. Depuis le début du processus de transfert, parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 7. Toujours depuis le début du processus de transfert, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
 - c. Décrivez-moi ces situations.
 - d. Pouvez-vous me donner d'autres exemples ?
- 8. Selon vous, quelles sont les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
- 9. De façon générale, comment se règle les conflits dans l'entreprise ?**

Questions d'identification

10. Quel âge avez-vous ?

11. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?

PHASE DE DÉSENGAGEMENT

Guide d’entrevue pour le parent-prédécesseur

1^{ère} partie de l’entrevue : L’entreprise familiale et le rôle de dirigeant-fondateur

1. Parlez-moi de votre entreprise.

- a. Secteur, nombre d’employés, mission, visions, etc.
- b. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi le rôle que vous avez joué dans l’entreprise.

- a. Comment perceviez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment perceviez-vous le fait d’être le patron de membres de votre famille ?
- c. Parlez-moi de votre façon de diriger l’organisation.

3. Quel est votre rôle aujourd’hui dans l’entreprise ?

4. Décrivez-moi le rôle de votre enfant-successeur dans l’entreprise.

- a. Parlez-moi de sa façon de diriger l’organisation.

2^e partie de l’entrevue : La succession

5. Parlez-moi du processus de succession à la direction de l’entreprise.

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

6. Comment percevez-vous la reprise de votre entreprise par la 2^e génération ?

- a. Joies, craintes, appréhensions.
- b. Comment vivez-vous ce transfert (vie personnelle, émotions, etc.)

7. Parlez-moi de l’interaction entre votre rôle de père (mère) et celui de prédécesseur (patron qui cède son entreprise).

3^e partie de l’entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

8. Lors de la transmission, parlez-moi de votre relation avec votre enfant-successeur.

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l’extérieur du travail (relation familiale).

9. Toujours dans le cadre du transfert, parlez-moi des éléments de tension entre vous et votre enfant-successeur.

- a. Sur le plan professionnel (vision, processus, tâches, styles de gestion).
- b. Sur le plan personnel (communications, intérêts, émotions).

10. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement durant lequel vous avez été en conflit avec votre enfant-successeur.

- a. Pouvez-vous me donner un autre exemple ?

11. De façon générale, comment réagissiez-vous en situation de désaccord ?

- a. Comment vivez-vous les tensions avec votre enfant-successeur ?

12. Selon vous, quelles étaient les causes des tensions avec votre enfant-successeur ?

13. De façon générale, comment se règle les conflits...

- a. Dans l'entreprise ?
- b. Dans votre famille ?

14. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement heureux entre vous et votre enfant-successeur.

15. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ? Pourquoi ?

16. Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir ?

- a. Le vôtre ?
- b. Celui de votre entreprise ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

17. Quel âge avez-vous ?

18. En quelle année avez-vous démarré votre entreprise ?

Guide d'entrevue pour l'enfant-successeur

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et le rôle d'enfant-successeur

1. Parlez-moi de votre entreprise.

- a. Secteur, nombre d'employés, mission, visions, etc.
- b. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment percevez-vous le fait d'être le patron de membres de votre famille ?
- c. Parlez-moi de votre façon de diriger l'organisation.

3. Décrivez-moi le rôle actuel de vos parents-prédécesseurs dans l'entreprise.

4. Parlez-moi de leur façon de diriger l'entreprise.

2^e partie de l'entrevue : La succession

5. Parlez-moi du processus de succession à la direction de l'entreprise.

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

6. Comment percevez-vous le transfert ?

- a. Joies, craintes, appréhensions.
- b. Comment vivez-vous ce transfert ? (vie personnelle, émotions, etc.)

7. Parlez-moi de l'interaction entre votre rôle d'enfant et celui de successeur.

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

8. Depuis le début de la transition, parlez-moi de votre relation avec vos parents-prédécesseurs.

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

9. Toujours dans le cadre du transfert, parlez-moi des éléments de tension entre vous et vos parents-prédécesseurs.

- c. Sur le plan professionnel (vision, processus, tâches, styles de gestion).
- d. Sur le plan personnel (communications, intérêts, émotions).

10. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement durant lequel vous avez été en conflit avec vos parents-prédécesseurs.

a. Pouvez-vous me donner un autre exemple ?

11. De façon générale, comment réagissez-vous en situation de désaccord ?

a. Comment vivez-vous les tensions avec vos parents-prédécesseurs ?

12. Selon vous, quelles sont les causes des tensions avec vos parents-prédécesseurs ?

13. De façon générale, comment se règle les conflits...

a. dans l'entreprise ?

b. dans votre famille ?

14. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement heureux entre vous et vos parents-prédécesseurs.

15. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ? Pourquoi ?

16. Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir ?

a. Le vôtre ?

b. Celui de votre entreprise ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

17. Quel âge avez-vous ?

18. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?

Guide d'entrevue pour le membre de la famille impliquée dans l'organisation

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et rôle du participant

1. Parlez-moi de l'entreprise.

- a. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment percevez-vous le fait d'être dirigé par un membre de votre famille ?

3. Parlez-moi de la façon de diriger...

- a. du parent-prédécesseur.
- b. du successeur.

2^e partie de l'entrevue : La succession

4. Parlez-moi du transfert de l'entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

5. Comment percevez-vous ce transfert ?

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

6. Dans le cadre du transfert, parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

7. Toujours dans le cadre du transfert, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?

- a. Décrivez-moi ces situations.
- b. Pouvez-vous me donner d'autres exemples ?

8. Selon vous, quelles sont les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?

9. De façon générale, comment se règle les conflits...

- a. Dans l'entreprise ?
- b. Dans votre famille ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

10. Quel âge avez-vous ?

11. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?

Guide d’entrevue pour le membre de la famille non impliquée dans l’organisation

1^{ère} partie de l’entrevue : L’entreprise familiale

- 1. Parlez-moi de l’entreprise dans laquelle travaillent [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
 - a. Parlez-moi de son aspect familial.
- 2. Parlez-moi de l’interaction entre l’entreprise et votre famille.**

2^e partie de l’entrevue : La succession

- 3. Parlez-moi du transfert de l’entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 4. Comment percevez-vous ce transfert ?**

3^e partie de l’entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

- 5. Depuis le début du processus de transfert, parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 6. Toujours depuis le début du processus de transfert, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
 - a. Décrivez-moi ces situations.
 - b. Pouvez-vous me donner d’autres exemples ?
- 7. Selon vous, quelles sont les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
- 8. De façon générale, comment se règle les conflits dans votre famille ?**

Questions d’identification

- 9. Quel âge avez-vous ?**
- 10. Quel est votre lien avec le successeur ?**

Guide d'entrevue pour le membre de l'organisation externe à la famille

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et rôle du participant

- 1. Parlez-moi de l'entreprise.**
 - a. Parlez-moi de son aspect familial.
- 2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.**
- 3. Comment percevez-vous le fait de travailler dans une entreprise familiale ?**
- 4. Parlez-moi de la façon de diriger...**
 - a. du parent-prédécesseur.
 - b. du successeur.

2^e partie de l'entrevue : La succession

- 5. Parlez-moi du transfert de l'entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
 - a. Comment percevez-vous ce transfert ?

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

- 6. Depuis le début du processus de transfert, parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 7. Toujours depuis le début du processus de transfert, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
 - a. Décrivez-moi ces situations.
 - b. Pouvez-vous me donner d'autres exemples ?
- 8. Selon vous, quelles sont les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
- 9. De façon générale, comment se règle les conflits dans l'entreprise ?**

Questions d'identification

- 10. Quel âge avez-vous ?**
- 11. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?**

PHASE DU RÈGNE DU SUCCESSEUR

Guide d'entrevue pour le parent-prédécesseur

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et le rôle de dirigeant-fondateur

1. Parlez-moi de votre entreprise.

- a. Secteur, nombre d'employés, mission, visions, etc.
- b. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi le rôle que vous avez joué dans l'entreprise.

- a. Comment perceviez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment perceviez-vous le fait d'être le patron de membres de votre famille ?
- c. Parlez-moi de votre façon de diriger l'organisation.

3. Occupez-vous encore un rôle dans l'entreprise ? Si oui, décrivez-moi ce rôle.

4. Décrivez-moi le rôle de votre enfant-successeur dans l'entreprise.

- a. Parlez-moi de sa façon de diriger l'organisation.

2^e partie de l'entrevue : La succession

5. Parlez-moi du processus de succession à la direction de l'entreprise.

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

6. Comment percevez-vous la reprise de votre entreprise par la 2^e génération ?

- a. Joies, craintes, appréhensions.
- b. Comment avez-vous vécu ce transfert (vie personnelle, émotions, etc.)

7. Parlez-moi de l'interaction entre votre rôle de père (mère) et celui de prédécesseur (patron qui cède son entreprise).

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

8. Lors de la transmission, parlez-moi de votre relation avec votre enfant-successeur.

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

9. Toujours dans le cadre du transfert, parlez-moi des éléments de tension entre vous et votre enfant-successeur.

- a. Sur le plan professionnel (vision, processus, tâches, styles de gestion).
- b. Sur le plan personnel (communications, intérêts, émotions).

10. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement durant lequel vous avez été en conflit avec votre enfant-successeur.

- a. Pouvez-vous me donner un autre exemple ?

11. De façon générale, comment réagissiez-vous en situation de désaccord ?

- a. Comment vivez-vous les tensions avec votre enfant-successeur ?

12. Selon vous, quelles étaient les causes des tensions avec votre enfant-successeur ?

13. De façon générale, comment se règle les conflits...

- a. Dans l'entreprise ?
- b. Dans votre famille ?

14. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement heureux entre vous et votre enfant-successeur.

15. Maintenant que le transfert est complété, parlez-moi de votre relation avec votre enfant-successeur.

16. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ? Pourquoi ?

17. Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir ?

- a. Le vôtre ?
- b. Celui de votre entreprise ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

18. Quel âge avez-vous ?

19. En quelle année avez-vous démarré votre entreprise ?

Guide d'entrevue pour l'enfant-successeur

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et le rôle d'enfant-successeur

1. Parlez-moi de votre entreprise.

- a. Secteur, nombre d'employés, mission, visions, etc.
- b. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment percevez-vous le fait d'être le patron de membres de votre famille ?
- c. Parlez-moi de votre façon de diriger l'organisation.

3. Est-ce que votre parent-prédécesseur occupe encore un rôle dans l'entreprise ? Si oui, lequel ?

4. Parlez-moi de la façon de diriger l'entreprise de votre parent-prédécesseur.

2^e partie de l'entrevue : La succession

5. Parlez-moi du processus de succession à la direction de l'entreprise.

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

6. Comment perceviez-vous le transfert ?

- a. Joies, craintes, appréhensions.
- b. Comment avez-vous vécu ce transfert ? (vie personnelle, émotions, etc.)

7. Parlez-moi de l'interaction entre votre rôle d'enfant et celui de successeur.

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

8. Lors du transfert, parlez-moi de votre relation avec votre parent-prédécesseur.

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

9. Lors du transfert, parlez-moi des éléments de tension entre vous et votre parent-prédécesseur.

- a. Sur le plan professionnel (vision, processus, tâches, styles de gestion).
- b. Sur le plan personnel (communications, intérêts, émotions).

10. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement durant lequel vous avez été en conflit avec vos parents-prédécesseurs.

a. Pouvez-vous me donner un autre exemple ?

11. De façon générale, comment réagissiez-vous en situation de désaccord ?

a. Comment vivez-vous les tensions avec vos parents-prédécesseurs ?

12. Selon vous, quelles sont les causes des tensions avec votre parent-prédécesseur ?

13. De façon générale, comment se règle les conflits...

a. dans l'entreprise ?

b. dans votre famille ?

14. Toujours dans le cadre du transfert, racontez-moi un événement heureux entre vous et votre parent-prédécesseur.

15. Maintenant que le transfert est complété, parlez-moi de votre relation avec votre parent-prédécesseur.

16. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ? Pourquoi ?

17. Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir ?

a. Le vôtre ?

b. Celui de votre entreprise ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification

18. Quel âge avez-vous ?

19. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?

Guide d'entrevue pour le membre de la famille impliquée dans l'organisation

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et rôle du participant

1. Parlez-moi de l'entreprise.

- a. Parlez-moi de son aspect familial.

2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.

- a. Comment percevez-vous le fait de travailler avec des membres de votre famille ?
- b. Comment percevez-vous le fait d'être dirigé par un membre de votre famille ?

3. Parlez-moi de la façon de diriger...

- a. du parent-prédécesseur.
- b. du successeur.

2^e partie de l'entrevue : La succession

4. Parlez-moi du transfert de l'entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].

- a. Date de début ? Date de fin ? Modalités, partage du pouvoir, etc.

5. Comment avez-vous vécu ce transfert ?

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

6. Dans le cadre du transfert, parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].

- a. Au travail (relation professionnelle).
- b. À l'extérieur du travail (relation familiale).

7. Toujours dans le cadre du transfert, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?

- a. Décrivez-moi ces situations.
- b. Pouvez-vous me donner d'autres exemples ?

8. Selon vous, quelles étaient les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?

9. Parlez-moi de la relation actuelle entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur]

10. De façon générale, comment se règle les conflits...

- a. Dans l'entreprise ?
- b. Dans votre famille ?

4^e partie de l'entrevue : Questions d'identification**11. Quel âge avez-vous ?****12. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?**

Guide d’entrevue pour le membre de la famille non impliquée dans l’organisation

1^{ère} partie de l’entrevue : L’entreprise familiale

- 1. Parlez-moi de l’entreprise dans laquelle travaille [nom du successeur].**
 - a. Parlez-moi de son aspect familial.
- 2. Parlez-moi de l’interaction entre l’entreprise et votre famille.**

2^e partie de l’entrevue : La succession

- 3. Parlez-moi du transfert de l’entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 4. Comment avez-vous perçu ce transfert ?**

3^e partie de l’entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

- 5. Lors du transfert, parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 6. Toujours lors du transfert, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
 - a. Décrivez-moi ces situations.
 - b. Pouvez-vous me donner d’autres exemples ?
- 7. Selon vous, quelles étaient les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
- 8. Parlez-moi de la relation actuelle entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 9. De façon générale, comment se règle les conflits dans votre famille ?**

Questions d’identification

- 10. Quel âge avez-vous ?**
- 11. Quel est votre lien avec le successeur ?**

Guide d'entrevue pour le membre de l'organisation externe à la famille

1^{ère} partie de l'entrevue : L'entreprise familiale et rôle du participant

- 1. Parlez-moi de l'entreprise.**
 - a. Parlez-moi de son aspect familial.
- 2. Décrivez-moi votre rôle dans l'entreprise.**
- 3. Comment percevez-vous le fait de travailler dans une entreprise familiale ?**
- 4. Parlez-moi de la façon de diriger...**
 - a. du parent-prédécesseur.
 - b. du successeur.

2^e partie de l'entrevue : La succession

- 5. Parlez-moi du transfert de l'entreprise entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
 - a. Comment avez-vous vécu ce transfert ?

3^e partie de l'entrevue : La relation entre le prédécesseur et le successeur

- 6. Lors du transfert, parlez-moi de la relation entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur].**
- 7. Toujours lors du transfert, avez-vous été témoin de situations conflictuelles entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
 - a. Décrivez-moi ces situations.
 - b. Pouvez-vous me donner d'autres exemples ?
- 8. Selon vous, quelles étaient les causes des tensions et conflits entre [nom du prédécesseur] et [nom du successeur] ?**
- 9. De façon générale, comment se règle les conflits dans l'entreprise ?**

Questions d'identification

- 10. Quel âge avez-vous ?**
- 11. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise familiale ?**

ANNEXE C

ARBRE THÉMATIQUE

Contexte de l'entreprise familiale	Historique
	Contexte de l'industrie
Processus de succession	Formation du successeur
	Planification
	Cadre temporel
	Modalités
	Opérationnalisation
	Préparation du parent-prédécesseur
Dilemme interne	Caractéristiques personnelles du parent-prédécesseur
	Dilemme interne du parent-prédécesseur
	Caractéristiques personnelles de l'enfant-successeur
	Dilemme interne de l'enfant-successeur
Relation familiale	Dynamique familiale
	Interactions
	Conjoints
	Frères et soeurs
Relation professionnelle	Différences générationnelles
	Styles de direction
	Processus et tâches
	Partage des responsabilités
	Vision pour l'entreprise

ANNEXE D

CHOIX DES PRÉNOMS FICTIFS

Le choix des prénoms fictifs des participants lors de l'analyse des données se veut être un exercice ludique non-scientifique visant uniquement à ne pas sélectionner les prénoms fictifs au hasard, mais selon les traits caractéristiques des répondants.

Le site web www.prenoms.com, qui propose une définition du caractère des individus selon leur prénom, a été consulté et les prénoms suivants ont été retenus :

- Pierre et Anne-Sophie

Selon son étymologie, Pierre signifie « roc ». Pierre est un modèle de leadership, de persévérance et de succès pour sa fille Anne-Sophie. La définition suivante représente bien le parent-prédécesseur de l'entreprise #1 :

Sociable, il ne manque jamais une occasion de lier de nouvelles relations. Pierre est de nature humble mais il se retrouve très souvent à la tête d'un groupe sans le vouloir. Leader-né, ceux qui le suivent vont généralement sur la bonne voie. Pierre est très impliqué dans tout ce qu'il entreprend. [...] L'ambition est l'une des plus grandes qualités de Pierre. Il se fixe divers objectifs et ne s'arrête pas avant de les avoir atteints. [...] Pierre est un excellent père. Il se trouve être un parfait modèle pour ses enfants. Il inculque chaque jour les valeurs morales aux membres de sa famille pour que ces derniers vivent en paix. Pierre s'implique également dans la vie de ses proches (Bayard Presse, 2018).

Quant à Anne-Sophie, son prénom regroupe Anne et Sophie qui signifient respectivement grâce et sagesse. Intuitive, active et autoritaire, Anne-Sophie est aussi rêveuse, franche et directe (Bayard Presse, 2018).

Yves et Catherine

Yves est un prénom qui représente bien l'entrepreneur de l'entreprise #2, soit un parent-prédécesseur solide et convaincu, mais qui sait aussi faire preuve de sensibilité.

[Les hommes prénommés Yves] dégagent un sentiment de force et de puissance qui rassure. Ce sont des êtres intransigeants avec la morale et la justice. Ils refusent les demi-mesures. Ce sont des hommes de conviction, dynamiques, volontaires et têtus. Durs à la tâche, leur courage moral et physique est indéniable (Bayard Presse, 2018).

Catherine, quant à elle, tient son nom du grec « kataros » qui signifie « pur » (Bayard Presse, 2018). Avec elle, les choses sont dites telles qu'elles sont, sans artifice.

Catherine est une femme forte et entêtée. Elle sait ce qu'elle vaut et ce qu'elle veut. Elle travaille dur pour réussir. Courageuse, elle ne baisse pas facilement les bras et surmonte les obstacles sans peur ni hésitation. [...] Elle préfère mériter sa réussite et non la devoir à quelqu'un. [...] Fièbre, Catherine est une femme qui n'envie personne. Elle travaille dur pour obtenir le confort dont elle a besoin (Bayard Presse, 2018).

Luc, Nicolas et Simon

Luc signifie « lumière ». Dans ce cas de relève, Luc est désireux d'offrir le meilleur à ses enfants même s'il doit parfois s'oublier dans le processus.

[Les hommes prénommés Luc] ne ménagent pas leurs efforts dans la réalisation de leurs projets. [...] Ils parviennent toujours à égayer l'environnement grâce à leur sens de l'humour. Les Luc sont des êtres volontaires et dynamiques qui s'investissent pleinement dans leurs entreprises. [...] Les Luc sont de bonne foi et agissent généralement en toute sincérité car ils détestent l'hypocrisie. [...] Les Luc sont des personnes faciles à vivre, parvenant à trouver sans problèmes leur place en société. Bavards et amusants, ils sont toujours prêts pour animer et mettre l'ambiance. [...] Les Luc sont souvent d'un optimisme sans faille, leur permettant de surmonter n'importe quel problème (Bayard Presse, 2018).

Nicolas signifie « victoire » et « peuple ». Nicolas, l'aîné des deux frères est l'artiste de la famille et désire que chaque personne tant dans l'entreprise que dans la famille trouve son compte dans le transfert de l'EF.

Nicolas dégage un grand charisme qui fait que les gens le respectent. [...] Il a également un grand sens du professionnalisme et remplit toujours ses obligations. [...] Nicolas aime faire la fête. Pour lui, il faut profiter à fond de la vie car le bonheur n'est pas éternel. Il fait tout pour répandre la joie autour de lui et les gens adorent sa compagnie. [...] Pour Nicolas, la réussite des enfants dépend entièrement de l'éducation qu'on leur donne. S'ils deviennent plus tard des citoyens modèles, c'est parce que leurs parents ont su les guider dans le droit chemin (Bayard Presse, 2018).

Enfin, Simon, le cadet, est parfois perçu comme égocentrique et joueur solitaire par son entourage. Engagé directement dans les ventes de l'entreprise, son entregent et son charisme en font un élément clé dans la réussite de l'entreprise familiale.

Les Simon se définissent par une personnalité particulière, pouvant en dérouter plus d'un. Ils réclament leur indépendance et estiment être plus compétents et efficaces en travaillant seuls. [...] Les Simon aiment captiver l'auditoire et révèlent la part autoritaire et égocentrique de leur personnalité. [...] Appréciant le confort, les Simon ne lésinent pas sur les moyens, financiers ou autres, pour être parfaitement équipés, matériellement parlant. [...] Ils peuvent être intolérants, voire impertinents, et ne supportent pas être sous la responsabilité des autres. Les Simon se sentent plus à l'aise dans les postes importants où ils ont à diriger. Malgré leur conscience professionnelle, ils se démotivent facilement si l'activité ne les intéresse guère. Passionnés, les Simon sont confiants et parviennent au bout de leurs entreprises, surtout celles qui les intéressent au plus haut point (Bayard Presse, 2018).

Michel, Félix et Raphaël

Michel veut dire « qui est comme Dieu ». En tant que parent-prédécesseur, Michel a mis en place une entreprise solide qu'il a légué à ses fils comme un véritable cadeau.

[Les hommes prénommés Michel] sont vifs d'esprit et s'avèrent combattifs et persévérants dans leurs entreprises. [...] Les Michel possèdent un véritable sens de la persuasion et n'hésitent pas à user de

leur autorité pour imposer leurs règles [...] Les Michel se proposent volontiers en leaders et incarnent d'excellents chefs. [...] Ils ne badinent pas avec les projets importants et se distinguent par leur professionnalisme avéré (Bayard Presse, 2018).

Félix, le fils aîné et PDG de l'EF est perçu comme un homme positif et ambitieux. Tout comme le veut l'étymologie de son prénom, Félix se distingue par son bonheur contagieux.

Sympathique, Felix se distingue par son caractère plaisant et aimable. Gentil et attentionné, cet homme est particulièrement attachant et de bonne compagnie. Il attire la sympathie des autres grâce à sa bonne humeur et sa joie de vivre contagieuse. [...] Maîtrisant parfaitement ses émotions, il se met rarement en colère et se montre toujours conciliant. [...] De nature calme, il n'aime pas les disputes et préfère argumenter en cas de problème. [...] Détestant la monotonie, il cherche constamment à fuir une vie routinière en voyageant et en partant pour de nouvelles aventures (Bayard Presse, 2018).

Enfin, Raphaël, le frère cadet et directeur d'usine est travaillant et préfère le côté pratique des choses. Il n'aime pas les conflits, mais ne se laisse pas marcher sur les pieds.

Raphaël est une personne fiable en qui ses proches peuvent avoir confiance. Il se cache parfois derrière une attitude distante et froide pour protéger une grande émotivité et une hypersensibilité. Impulsif, Raphaël peut s'avérer colérique. [...] Volontaire et travailleur, Raphaël est toujours en action. [...] Grâce à ses capacités à analyser et à trouver des réponses aux questions existentielles, il atteint facilement une satisfaction personnelle et dispose d'un grand potentiel de réussite dans la vie (Bayard Presse, 2018).